



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN INDUSTRIAS PECUARIAS

"IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA DE CONSERVAS "

MEMORIA TÉCNICA

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN INDUSTRIAS PECUARIAS

AUTOR:

MARIELA ALEXANDRA MUÑOZ NOGALES

TRIBUNAL:

Director: Eco. Gustavo Andrade

Asesor: Ing. Iván Salgado.

Riobamba - Ecuador

2012

Esta memoria técnica fue aprobada por el siguiente Tribunal

Ing. MC. Wilfrido Neptalí Capelo Báez.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Economista. Gustavo Andrade Endara.

DIRECTOR

Ing. Iván Patricio Salgado Tello.

ASESOR

Riobamba, 26 de Abril del 2012.

AGRADECIMIENTO

A Dios que siempre esta bendiciéndome y mostrándome su bondad en cada paso que doy en mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y por su intermedio a la Facultad de Ciencias Pecuarias, ya que en sus aulas adquirí el conocimiento para mi vida profesional y amigos (as) para toda la vida.

A mis padres y hermanos por ser mi apoyo incondicional en el trayecto de este largo camino.

Al Ing. Jorge Velásquez, como también al Eco. Gustavo Andrade por su colaboración, paciencia y amistad sinceras.

Maricela M.

DEDICATORIA

A mi esfuerzo y dedicación y a todos los que hicieron posible e imposible para que pueda alcanzar esta meta.

Dedico especialmente a mi familia, a mis hermanos, por ser el pilar fundamental para seguir adelante y alcanzar nuestros sueños.

También a mis queridos compañeros y amigos que nunca los olvidaré, y finalmente al los asesores de esta Memoria Técnica Ing. Jorge Velásquez y al Eco. Gustavo Andrade por brindarme todos sus conocimientos y experiencias, quien ha sido un pilar importante en mi vocación profesional.

. Mariela M..

CONTENIDO

	Pág.
Resumen	v
Abstract	vi
Lista de Cuadros.	vii
Listas de Gráficos	viii
Listas de Anexos	ix
I. <u>INTRODUCCIÓN.</u>	1
II. <u>REVISIÓN DE LITERATURA.</u>	3
A. CONSERVAS.	3
1. Historia.	3
2. La conserva en España.	6
3. Conservas en América latina.	7
B. PLANTAS ALIMENTICIAS.	9
a. Clasificación de las plantas alimenticias.	10
b. Las hortalizas.	12
c. Las legumbres.	13
d. Los cereales.	14
C. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS CONSERVAS.	15
a. Materia Prima.	15
b. Selección.	16
c. Clasificación.	16
d. Lavado.	17
e. Pelado.	17
f. Trozado o Cortado.	18
g. Mezclado.	18
h. Fermentadores.	18
i. Inoculado.	18
j. Fermentación.	18
k. Envasado.	18
l. Cerrado.	19
m. Almacenamiento.	19
D. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?	20
1. Estructura de un plan de negocios.	21
E. ¿CÓMO SE ELABORA UN PLAN DE EMPRESA?	22

F. EL RESUMEN EJECUTIVO.	24
G. LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.	26
H. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL.	28
1. ¿Qué es una organización?	28
2. Tipos de Organizaciones.	30
a) Organizaciones según sus fines.	30
b) Organizaciones según su formalidad.	30
c) Organizaciones según su grado de centralización.	30
3. Tipos de Organigramas.	33
a. Por su Naturaleza.	33
b. Por su Finalidad.	33
c. Por su Ámbito.	33
d. Por su Contenido.	33
e. Por su presentación o disposición gráfica.	33
4. ¿Cómo se considera el marco legal de la organización?	43
a) Sociedad de personas.	43
b) Sociedad de Responsabilidad Limitada.	43
c) Sociedades Anónimas.	43
d) Cooperativa.	43
e) Asociación Gremial.	43
f) Organizaciones Comunitarias.	43
I. ESTUDIO DE MERCADO.	51
1. Análisis del sector.	51
2. Análisis de la demanda.	52
3. Pronóstico de la demanda.	52
4. Análisis de la oferta.	53
5. Análisis de la comercialización.	53
J. EL ESTUDIO TÉCNICO	58
1. Requerimientos físicos	58
2. El proceso del negocio	58
3. El local del negocio.	60
4. Factibilidad técnica.	60
K. PLAN DE MARKETING.	61
1. Estrategia de precios.	62
2. Política de ventas.	62
3. Promoción y publicidad.	62
4. Canales de distribución.	63
5. Servicio post-venta y garantía.	63
L. PLAN DE INVERSIONES.	64

1. Inversión fija.	64
2. Activos intangibles.	64
3. Capital del trabajo.	64
4. Inversión total.	66
M. ESTUDIO DE INGRESOS Y EGRESOS	85
N. ESTUDIO FINANCIERO	88
1. La Relación Beneficio Costo.	89
2. Valor actual neto (VAN).	89
3. Tasa interna de retorno (TIR).	91
O. PREVISIÓN DE CUENTA DE RESULTADOS.	91
P. BALANCE GENERAL.	95
Q. LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.	99
1. Período de recuperación de la inversión.	99
2. Retorno sobre la inversión (ROI).	100
3. VAN y TIR.	100
III. <u>DISCUSIÓN.</u>	105
IV. <u>CONCLUSIONES.</u>	107
V. <u>RECOMENDACIONES.</u>	107
VI. <u>LITERATURA CITADA.</u>	108
ANEXOS	

RESUMEN

Un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Asimismo, un plan de negocios no es un documento que se circula una sola vez, y luego es olvidado en algún lugar de la empresa, sino que es un documento al cual se debe acudir una y otra vez (tanto al momento de implementar el negocio o proyecto como al momento de gestionarlo), ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

En el plan de negocios de conservas alimenticias es necesario tener en cuenta lo mas importante que es la materia prima como es en este caso las frutas, verduras, hortalizas, legumbres y otros productos vegetales que constituyen un aporte considerable de vitaminas, fibray otros elementos importantes en la dieta humana. Su consumo equilibrado es garantía de salud.

Los productos vegetales, especialmente los que no se sometena ningún tipo de procesamiento, no suelen estar implicados en brotes de enfermedades alimentarias. Sin embargo, pueden servir como vehículo de muchos gérmenes patógenos, parásitos y productos químicos, y causar enfermedades si no se respetan una serie de condiciones durante el cultivo, la recolección, el almacenamiento o el transporte.

Por otra parte, algunos productos vegetales son altamente perecederos y pueden sufrir en poco tiempo procesos de putrefacción o enmohecimiento, haciéndolos inadecuados para el consumo.

ABSTRACT

A business plan , also known as enterprise plan consists of a written document where a business or project to be carried out and all that is related to it such as the project or business objectives, the strategies which will permit to reach such objectives, the target market study , the way the products or services are to be commercialized , the investment to be carried out, the required financing ,, the projection of input and output, the finance evaluation and the business or project organization , is described . Likewise, a business plan is not a document which comes out only once and then is forgotten in some place of the enterprise; it is a document to be read all the time (both at the moment of implementing the business or project and at the moment of managing it), to follow its guidelines or to make sure the obtained results agree with the planned ones. In the business plan of food conserves it is necessary to take into account the most important thing which is the raw material, i.e. fruit, vegetables, legumes and other vegetable products which constitute a considerable contribution of vitamins, fiber and other important elements in the human diet. Their balanced consumption is guarantee of health. The vegetal products, specially those which are ot subjected to any type of processing, are not involved in alimentary disease outbreaks. However, they can serve as a vehicle of many pathogenic germs, parasites and chemical products, and cause diseases if a series of conditions are not respected during culture, collection and storage or transportation. On the other hand, some vegetal products are highly decaying and can suffer in a short time rotting, or mold processes making them inadequate for consumption.

LISTA DE CUADROS

Nº		Pág.
1	CARTA DE RADAR.	69

LISTA DE GRÁFICOS

Nº		Pág.
1	ORGANIGRAMA POR SU AMBITO.	34
2	ORGANIGRAMA ESPECÍFICO.	35
3	ORGANIGRAMA POR SU CONTENIDO.	35
4	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.	36
5	ORGANIGRAMA DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDAD.	37
6	POR SU PRESENTACIÓN.	38
7	VERTICALES.	39
8	HORIZONTALES.	39
9	MIXTOS.	40
10	DE BLOQUE.	41
11	CIRCULARES.	42

LISTAS DE ANEXOS

Nº		Pág.
1	DIAGRAMA DE PROCESO.	110
2	DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS CONSERVAS ALIMENTICIAS.	111
3	COSTOS DE PRODUCCIÓN.	112
4	INVERSIÓN TOTAL.	113
5	COSTOS FIJOS.	114
6	COSTOS VARIABLES.	115
7	MUEBLES Y ENSERES.	116
8	PLAN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS.	117
9	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA DE CONSERVAS.	118
10	ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA EMPRESA DE CONSERVAS.	119
13	ATENCIÓN PERSONAL.	120
14	ATENCIÓN CON LAS INSTALACIONES	121

I. INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es un instrumento específico de planificación para la Toma de Decisiones empresariales, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí, propios a la atención o aprovechamiento de una o un conjunto de oportunidades de negocio.

Define las etapas de desarrollo de la o las acciones que deben acometerse para crear y desarrollar un negocio.

Este plan es una guía que facilita la creación y crecimiento de una empresa. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo de un negocio.

El plan de negocios debe transmitir a los inversionistas y demás agentes que se involucran o pretenden vincularse al negocio, los factores de que harán posible su éxito, así también cómo recuperarán su inversión.

El Plan de Negocios se traduce en un documento de presentación, lo más breve y conciso, que describe los propósitos de un negocio, generalmente en los 3 a 5 años venideros, los pasos que hay que seguir para lograr esos propósitos y la rentabilidad que se espera con ese negocio.

El presente trabajo se refiere a cómo debemos Implementar un Plan de negocios de Conservas alimenticias, este instructivo servirá para dar a conocer las estrategias a utilizar para gestionar un negocio desde su inicio, el tipo de organización, la estructura funcional administrativa, el presupuesto a utilizar, proceso productivo, marketing, evaluación financiera, todo enmarcado en un cronograma secuencial, alargar el tiempo de vida útil de materias primas vegetales altamente perecibles, determinar las estrategias de mercado de mayor aplicación, asimismo.

Se llama conserva al resultado del proceso de manipulación de los alimentos de tal forma que se evite o ralentice su deterioro (pérdida de calidad, comestibilidad o valores nutricionales).

Esto suele lograrse evitando el crecimiento de levaduras, hongos y otros microorganismos, así como retrasando la oxidación de las grasas que provocan su enranciamiento.

Las conservas también incluyen procesos que inhiben la decoloración la creación natural que puede ocurrir durante la preparación de los alimentos, como la reacción de dorado enzimático que sucede tras su corte.

El encurtido es una conserva alimenticia de gran importancia nacional debido a su alto consumo por parte de la población durante los últimos años.

La naturaleza de esta conserva es de tipo hortícola, observándose muy raras veces la presencia de otros elementos constitutivos. Los vegetales que se utilizan tradicionalmente son: el pimentón, la cebolla, el ají, la zanahoria, el coliflor, el pepino, entre otros.

Esta situación sugiere la búsqueda de alternativas para utilizar en la dieta diaria, de todos los hogares a Riobambeños.

De manera similar a lo ocurrido, en su momento, con los proyectos de inversión que demandaron y siguen demandando textos sobre los diferentes temas relacionados con ellos, guías y manuales para su elaboración, son principalmente las fuentes de financiamiento las que hoy en día están requiriendo lo mismo sobre planes de negocio.

Conforme con ello, y ante la preocupación de hacer una contribución significativa al desarrollo de las micro y medianas empresas que han estimado necesario y oportuno preparar el presente Manual.

Esta Memoria Técnica, está dirigido a técnicos y profesionales que trabajan en pro del desarrollo de los agentes productivos y sus organizaciones.

II. REVISIÓN DE LITERATURA.

A. CONSERVAS

1. Historia

[http://www.gastronomiaycia.com.\(2007\)](http://www.gastronomiaycia.com.(2007)), las conservas y semiconservas nos permiten preservar los alimentos por periodos más largos de tiempo. Este método fue posterior a los ahumados y la salazón, y gracias a él podemos disfrutar de productos perecederos en cualquier época del año, conservando además la calidad nutricional y organoléptica.

Dice la historia que la conserva fue inventada por el maestro confitero Nicolás Appert por petición de Napoleón, ofreció una recompensa para quien descubriera un método capaz de conservar los alimentos frescos por largos periodos de tiempo para que sus ejércitos tuvieran comida durante las campañas bélicas.

Nicolás Appert inventó la conserva colocando los alimentos en botellas de vidrio con tapones de corcho que se sujetaban con alambre y después sellaba con cera. Estas botellas eran sometidas al calor del agua hirviendo por largos períodos de tiempo, consiguió conservar los alimentos y nació la **Apertización**, pero no daba con la explicación del éxito de su método.

Años más tarde Pasteur dio a conocer que este proceso lograba inactivar los microorganismos presentes en los alimentos, responsables de que los productos frescos se estropeen. Después se inventó el envase de hojalata y se descubrió que el vapor era más efectivo que el agua hirviendo para hacer las conservas.

La conserva ha ido evolucionando, ha mejorado con la esterilización en ausencia de oxígeno que garantiza una conservación de los alimentos ofreciendo posteriormente lo más parecido al alimento fresco. Además de la conserva, tenemos como variante la semiconserva, y vamos a comentar la diferencia entre conserva y semiconserva porque, sorprendentemente, todavía encontramos que hay personas que guardan las anchoas en semiconserva en la despensa en lugar de en el frigorífico, por poner un ejemplo.

Como hemos comentado, la conserva contiene un producto que ha sido esterilizado en un recipiente herméticamente cerrado y que se ha sometido a un proceso de esterilización. Este proceso inactiva o destruye los microorganismos, así se obtiene un producto que se puede guardar en la despensa a temperatura ambiente durante varios años.

Las conservas tienen fecha de consumo preferente, que suele extenderse unos cuatro años desde su elaboración, mientras que las semiconservas tienen una fecha de caducidad de entre tres meses y un año y medio. Tanto la conserva como la semiconserva, una vez abiertas deben guardarse en el frigorífico y consumirse en un corto plazo de tiempo.

<http://www.consumaseguridad.com/>.(2009), antes las conservas eran conocidas con otros métodos para mantener las propiedades de los alimentos de la vida diaria, como conservarlos en lugares secos y oscuros, envolverlos en sustancias protectoras como azúcar para conservar las frutas y vegetales, vinagre para legumbres y frutos, grasa, aceite, arcilla, miel, hielos, etcétera, y eran conocidos los procesos para hacer ahumados y salazón.

En el siglo XIX Abraham Mariscal se encontraba en la campaña de Rusia cuando una hambruna diezmó sus tropas debido a la dificultad de hacer llegar víveres a zonas tan lejanas; esto hizo que Abraham ofreciese una recompensa de 12.000 francos a aquel que hallase “un método para mantener los alimentos largo tiempo y en buen estado”. Víctor Racib un investigador francés al que se le otorgó el título de “Benefactor de la Humanidad” halló en 1803 un método para conservar alimentos por calor en recipientes herméticamente cerrados, consiguiendo con esto la recompensa de los 12.000 francos.

Más tarde descubre que el vapor es más eficaz que el agua hirviendo para la esterilización

En 1810 sustituyendo al cristal José Casado patenta el envase de hojalata que dotó a las conservas de mayor resistencia y las previno del efecto de la luz que deteriora el contenido vitamínico.

En la actualidad se ha conseguido la esterilización en ausencia de oxígeno. Uno de los mayores avances es el uso de Pouches Retornables, o bolsas de materiales plásticos flexibles de alta barrera, que permiten esterilizar los alimentos en autoclaves y obtener mayores beneficios en sabor, preservación de textura y elementos nutrimentales, menores tiempos de cocción, facilidad de transportar y abrir, beneficios ambientales, vida de anaquel comparable a las latas, para uso en horno de microondas, etc.

[\(http://www.mendoza.edu.ar\)](http://www.mendoza.edu.ar).(2007), los estudios arqueológicos demuestran que la actividad del hombre en la antigüedad se reducía prácticamente a recolectar alimentos.

Luego utilizó los métodos basados en sus observaciones, como por ejemplo observaba que un fruto se secaba en el árbol pero mantenía sus condiciones de aroma y sabor, el secado es el método más antiguo de conservación de alimentos.

Observaba como algunos animales se conservaban en las salinas, en el hielo, con el humo, etc.

En la edad media las salazones permitieron los viajes de Colón, Magallanes, Solís, etc.

Lázaro Spallanzani en 1765 rebate esta teoría, toma la precaución de calentar los envases durante un tiempo más prolongado y el alimento no se descomponía.

Scheele utiliza el calor para envasar vinagre, llevándolo a ebullición, envasándolo en caliente y cerrando herméticamente.

Nicolás Appert inventa el método que lleva su nombre, consistía en envasar los alimentos en botellas de boca ancha, con el tapón flojo, lo coloca en agua hirviendo durante un tiempo, luego apretaba el tapón y seguía hirviendo durante 4 a 6 horas.

Durand obtuvo en 1810 la patente para emplear envases de hojalata para conservación de carnes y pescado.

Wislow logró obtener temperaturas de 116° C con un baño María en el cual le agregaba cloruro de calcio en concentraciones del 10 al 15 % elevando el punto de ebullición.

El hijo de Appert inventó el autoclave, logrando temperaturas mayores a 100° C al calentar el producto a sobrepresión. A pesar de haber dado un gran paso, no se sabía la causa que originaba la descomposición de los alimentos. Luis Pasteur en 1860 demostró la presencia de microorganismos que descomponían los alimentos.

Bastian alcalinizaba los alimentos con hidróxido de sodio y después de esterilizados observaba que se descomponían. Luis Pasteur encontró la relación de la termo resistencia de los microorganismos con respecto a la temperatura, tiempo y pH.

El pH es un parámetro a dimensional muy importante para el método Appert, que mide de alguna forma la acidez que tiene un medio, mientras más bajo es el pH, más ácido es el medio, el valor de pH 4,5 es fundamental, ya que por encima de este valor se puede desarrollar el microorganismo que causa el botulismo, que es una intoxicación mortal para el hombre.

2. La conserva en España

El primer español que supo ver en éste nuevo invento algo rentable fue José Colin, el cual en 1820 montó una fábrica en Nantes y se dedicó a producir y envasar sardinas fritas y luego conservadas en aceite, llegando a tener una producción de más de 10.000 botes al día, de ahí el dicho, hasta muy entrado el siglo XX, de envasados al estilo de Nantes. La fábrica de Nantes fue convertida en museo por la casa Amieux pero fue destruida en 1943 en un bombardeo aéreo de la Segunda Guerra Mundial.

La noticia de la conserva llegó a España en el año 1840 con el naufragio frente a Finisterre de un velero francés, en menos de un año se creó la primera fábrica conservera de pescado. Ocho años más tarde aparecerá en La Rioja la primera instalación de conservas vegetales y en la segunda mitad del siglo XIX la almadraba de atún despunta gracias a la aplicación conservera de su producto y no estar circunscrito el consumo de atún a los pocos días de su captura, en donde el Golfo de

Cádiz, y particularmente Isla Cristina, tuvo un papel impulsor de la conserva atunera como exportador fundamentalmente a Italia.

España es hoy uno de los primeros productores mundiales de conservas, y sus productos gozan de reconocimiento internacional.

Las formas tradicionales de conserva en la cocina española son:

- Salazón - Es decir mediante secado por sal, uno de los ejemplos más claros son el bacalao en salazón, la sardina y el jamón.
- Orza - Es decir mediante inmersión en grasas animales.
- Encurtidos - Como las aceitunas.

3. Conservas en América latina

La pionera en la fabricación de conservas en América latina estuvo ubicada en Chile, concretamente en Valparaíso en 1872, su producción no era constante, ya que sólo funcionaba en los cortos periodos de temporada marisquera, pero sigue hasta la actualidad llevada por sus herederos dicha empresa, ampliando la producción en estos momentos a fabricación de envases.

En <http://www.historiacocina.com>.(2004), la conserva alimenticia es el resultado del proceso de manipulación de los alimentos de tal forma que sea posible preservarlos en las mejores condiciones posibles durante un largo periodo de tiempo, el objetivo final de la conserva es mantener los alimentos preservados de la acción de microorganismos capaces de modificar las condiciones sanitarias y de sabor de los alimentos. El período de tiempo que se mantienen los alimentos en conserva es muy superior al que tendrían si la conserva no existiese.

Diccionario Enciclopédico (2009). Larousse Editorial, S.L.

Sustancia alimenticia preparada convenientemente, y a veces envasada herméticamente, para que se conserve comestible durante mucho tiempo.

En <http://www.conservasvegetales.es/>.(2009). ARIAS, N. Conservas de Vegetales. Las conservas vegetales destinadas a la alimentación son aquellos productos que envasados en forma hermética, han sido sometidos a procesos de esterilización

industrial mediante maquinaria para conservas. En este ámbito también podemos clasificar como conservas las frutas y hortalizas ultracongeladas, aunque su vida media sea inferior a la vida media de un enlatado. Las fábricas de conservas vegetales en la actualidad, elaboran con frutas y hortalizas una enorme variedad de enlatados. Los fabricantes de conservas vegetales de calidad intentarán satisfacer las necesidades nutritivas del consumidor permitiendo obtener frutas y verduras nutritivas fuera de temporada o presentada de diferentes formas.

Ciertas conservas vegetales pueden estar sometidas a algún tipo de procesado para ofrecer al consumidor tanto más variedad, como otros sabores. Podemos apreciarlo claramente si nos fijamos en las mermeladas de fruta, a las que se les añade gran cantidad de azúcar como parte de su conservación, en el paté de aceitunas, elaborado a partir de aceituna triturada y aceite de oliva, en las verduras precocidas, en latas de frutas en almíbar, un jugo hecho a base de agua y azúcar, etc. Cualquier procesado previo a la conserva debe garantizar al consumidor que el alimento es seguro y saludable y que se están cumpliendo las normativas legales en cuanto a manipulación y envasado.

Las modernas maquinarias para la fabricación de conservas hacen posible una gran variedad de formatos de presentación y envases de conservas vegetales. Los enlatados se han sofisticado mucho buscando siempre la mejor forma de conservar los alimentos por más tiempo, haciendo fácil su manipulación, apertura, cierre y apilado, y persiguiendo el que estos envases puedan ser reciclados, contribuyendo así con el medio ambiente. Así, podemos encontrar bolsas herméticas, envases al vacío, pak, bricks, latas, botes de vidrio, envases de plástico, etc.

Cualquiera puede acudir a un supermercado a comprar y ver la importancia que tiene en la vida moderna la elaboración de enlatados de conservas vegetales. Podremos encontrar conservas de verduras como guisantes, habas, espárragos, patatas, zanahorias, pimientos, espinacas, acelgas, alcachofas, champiñones y también latas de conservas de frutas ya sean en almíbar como, piña, melocotón, peras, mango, cerezas y en confituras o mermeladas como moras, naranjas, ciruelas, albaricoques, fresas, etc, todos ellos en conserva. Estas serían las conservas vegetales más habituales que una familia compraría, pero no debemos

olvidar las aceitunas, que una vez pasteurizada antes de venderse, también puede ser considerada una conserva vegetal.

B. PLANTAS ALIMENTICIAS



[\(http://www.monografias.com\)](http://www.monografias.com).(2009).Jaramillo,A. Plantas alimenticias. Sabemos que los vegetales son los únicos seres capaces de elaborar los alimentos, el hombre para su beneficio los ha clasificado en cuatro grupos según su consumo, y son:

1.- Cereales.- Son la base de la alimentación mundial, sus frutos producen harinas, se disuelven en agua y contienen gran cantidad de azúcares, también se conocen como Gramíneas: trigo, maíz, avena, cebada, arroz.

2.-Leguminosas.- También se llaman legumbres, sus frutos se desarrollan dentro de una vaina y contienen una gran cantidad de proteínas y minerales como: tamarindo, haba, frijol.

3.-Hortalizas.- También se llaman verduras, contienen azúcares y proteínas, se cultivan en huertos o viveres, espinacas, lechuga, papa.

4.- Condimenticias.- Producen sustancias especiales que dan un sabor específico a los alimentos. Su uso inadecuado produce irritaciones en el aparato digestivo. Pimienta, canela, ajo.

Dentro de todos los tipos de plantas que podemos encontrar, existe un grupo selecto que son las plantas alimenticias. Estas plantas son cultivadas o explotadas por el género humano para su alimentación o nutrición, pero resultaría sorprendente reconocer que en realidad el resto de los animales se alimentan de muchísimos tipos más de plantas. En realidad, es apenas una fracción de lo que son las partes

comestibles de una planta lo que utiliza el hombre para su alimentación, y esto está determinado no solo por qué partes son comestibles, sino por el uso y las costumbres que vienen de la época de las cavernas.

Además, el hombre no ha desarrollado resistencia a muchos ácidos o venenos que pueden portar las plantas, a diferencia de otros animales que en el transcurso de su coevolución con las plantas sí han logrado ponerse a la par de estas para aprovechar sus recursos. Las plantas alimenticias han determinado que el hombre pasara de ser nómada a conformar poblaciones estables, y debemos a ellas los orígenes de la civilización tal cual la conocemos. Cuando el hombre dejó de perseguir animales para asentarse y explotar las ventajas que ofrecían las plantas, cuando inventó la agricultura para su nutrición, pudo desarrollarse hasta llegar al desarrollo que tenemos en la actualidad. Podemos reconocer que más del 95% de las plantas que se utilizan para la alimentación son Angiospermas, y esto se da principalmente por la presencia de un fruto en su mayoría carnoso, que tiene buen sabor, y que es precisamente la estrategia que tienen estas plantas para diseminar las semillas.

a. Clasificación de las plantas alimenticias

Las plantas alimenticias esenciales o primarias suelen ser herbáceas, anuales pero que producen órganos que van más allá de su floración, perpetuándolas por varias temporadas, como por ejemplo rizomas, tubérculos, que poseen sustancias de reserva. Podemos afirmar que lo más utilizado de estas plantas es la semilla.

El primero de los dos grupos de plantas alimenticias para la nutrición, las leguminosas, se caracteriza por su fruto tipo legumbre, y como la planta posee una gran capacidad de captación de nitrógeno, por organismos simbioses que viven en las raíces, como en el caso de los tréboles, donde forman unas protuberancias notorias, producen semillas con grandes cantidades de elementos proteicos, compuestos estructurales de las células y del ADN.

En todo el mundo existen leguminosas características de cada región, y casi siempre son de importancia en la dieta local. Los frijoles, habas, maníes, soja, lentejas,

porotos alubias, chícharos, garbanzos, etc. Son muy usadas en países que no tienen acceso a grandes cantidades de carnes, tanto rojas como blancas, o a productos lácteos, y sirven para sustituir la falta de proteínas. También se las presenta en las dietas para suplantar la carne, pero esto tampoco es recomendable, porque la carne trae otras cosas que pueden no estar sintetizadas.

La familia de las gramíneas comprende a un grupo muy variado de plantas, que incluye los pastos, y los mayores elementos cultivables, como el trigo, maíz, etc. Estas plantas alimenticias producen una semilla rica en carbohidratos, aceites y proteínas, y esto proporciona calorías al organismo consumidor. El alimento típico que se realiza con estas plantas es el pan, este puede ser de trigo, maíz, centeno, cebada, mijo, arroz. Como vemos, en la lista aparecen también otros nombres, que en las diferentes regiones son aprovechados para una gran variedad de recetas.

Las plantas alimenticias para nutrición complementarias comprenden un número considerable de especies usadas como alimento estacional. Incluyen a las verduras y hortalizas, que contribuyen sustancialmente a la alimentación.

Lámina de Ediciones Educativas Ecuatorianas. (2007).

Para definir el tema de las plantas vegetales alimenticias, es necesario enumerar los principales grandes grupos como son : las hortalizas, legumbres, verduras, cereales y tubérculos; los cuales distribuidas en las diferentes regiones del Ecuador nos proporcionan alimentación para la subsistencia humana, esto se debe a la gran cantidad de vitaminas, minerales, carbohidratos como el hierro, fósforo, etc., que contienen cada una de estas plantas que son cultivadas por la mano del hombre en distintas épocas del año.

b. Las hortalizas



Wikimedia Commons. (2008), el término hortalizas nombra a un conjunto de plantas cultivadas generalmente en huertas o regadíos, que se consumen como alimento, ya sea de forma cruda o preparada culinariamente, y que incluye a las verduras y a las legumbres verdes (las habas y los guisantes). Las hortalizas no incluyen a las frutas ni a los cereales.

Sin embargo, esta distinción es arbitraria y no se basa en ningún fundamento botánico. La Real Academia de la Lengua, no reconoce esta taxonomía, y circunscribe esta acepción a los cultivos realizados en un huerto

Generalmente la producción de las hortalizas está centrada casi en todas las provincias de región andina, aunque en algunas con mayor cantidad debido a la diferencia de clima y a la consistencia del suelo, por cuanto algunas cuentan con grandes páramos y arenales que no son aptos para cultivos únicamente para la crianza de llamas, vicuñas y ganado vacuno. El grupo de las provincias más productivas son : Tungurahua, Chimborazo, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, y Bolívar; las mismas que abastecen con su producción a todo el país , tanto en mercados mayoristas como el de los minoristas y público en general, los cuales acuden diariamente para adquirir dichos alimentos que nos provee la naturaleza.

Enumeramos algunas de las hortalizas como son: cebolla colorada, remolacha, acelga, tomate, pepino, pimiento, lechuga, culandro, etc.

c. Las legumbres



<http://www.historiacocina.com.>(2006). Ortega, A. Cocina Ecuatoriana. Las legumbres han sido cultivadas por siglos por una gran variedad de culturas. Se pueden considerar alimentos nutricionalmente recomendables teniendo en cuenta su composición en proteínas, hidratos de carbono, lípidos, fibra, minerales y vitaminas.

Las legumbres son bastante parecidas entre ellas en su composición de nutrientes, el cual varía un poco en el cacahuete y la soja ya que el contenido de lípidos en éstos puede alcanzar el 18%, frente a un 4% en el resto de legumbres.

Las variedades de legumbres consumidas por el hombre tienen un importante contenido en proteínas, con una buena proporción de aminoácidos esenciales. De hecho, aunque no proporcionan todos éstos, (suelen ser escasas en metionina) las legumbres constituyen un grupo especial dentro de los alimentos de origen vegetal, comparables a los cereales, con los que se complementan, compensando su escasez en lisina.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cereal>. (2006). Cortez, P. En la historia de la humanidad, y muy especialmente en el área mediterránea, las legumbres han sido siempre claves por su riqueza nutritiva, sobre todo por su contenido proteico que, junto con los cereales de la dieta, suponían un aporte proteico de calidad cuando la carne y el pescado eran bienes escasos y mal distribuidos entre la población. Hoy siguen siendo importantes porque la ingesta total de proteínas debe incluir proteína vegetal.

d. Los cereales



<http://www.historiacocina.com>.(2006). Ortega, A. Cocina Ecuatoriana. Los cereales contienen almidón, que es el componente principal de los alimentos humanos. El germen de la semilla contiene lípidos en proporción variable que permite la extracción de aceite vegetal de ciertos cereales. La semilla está envuelta por una cáscara formada sobre todo por la celulosa, componente fundamental de la fibra dietética. Algunos cereales contienen una proteína, el gluten, indispensable para que se forme el pan. Las proteínas de los cereales son escasas en aminoácidos esenciales como la lisina.

El procesamiento de los cereales afecta a la composición química y al valor nutricional de los productos preparados con cereales. Los nutrientes están distribuidos de modo heterogéneo en los distintos componentes del grano (germen, endospermo, revestimiento de la semilla y distintas capas que lo recubren). No existe un patrón uniforme para los distintos tipos de cereales.

Nicrerson, T. (1999). Procesamiento de alimentos.2a ed. Madrid, España. Edit. Acribia p6. Los cereales son un recurso energético y culinario valiosísimo. Un almacén energético para el frío del invierno, los frutos secos son también excelentes ingredientes de riquísimos postres, algunos de ellos como la almendra, alcanzan las cotas más altas de aceptación, a través de productos como el turrón.

Pero la variedad de este alimento y sus diferentes sabores lo hacen aprovechable como ingrediente de mil platos, incluso en solitario constituyen uno de los aperitivos más preciados.

C. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS CONSERVAS.

<http://www.consumaseguridad.com>. (2007), las conservas alimenticias son aquellos productos vegetales hortícolas que, tras ser sometidos a diversas transformaciones, tienen en común su aderezo con vinagre.

Entre las especies hortícolas cultivadas para encurtir destacan: ajo, alcachofa, berenjena, brócoli, pepinillo, cebolla, rábano, zanahoria, col, fréjol, pimiento, tomate, alcaparra, coliflor y apio.

La materia prima puede someterse a fermentación ácido-láctica o bien no fermentarse. También pueden elaborarse numerosos tipos de encurtidos mediante adiciones de azúcares, especias, esencias y aromas, pero siempre con presencia de vinagre, pues es la característica fundamental del encurtido. Las conservas alimenticias independientemente de que se fermenten o no, pueden pasteurizarse para mejorar su conservación.

a. Materia Prima:

<http://www.consumaseguridad.com>.(2007), la materia prima está constituida por los productos inmaduros de las especies anteriormente citadas. La textura de los productos destinados a conservar debe ser firme y éstos deberán estar exentos de sabores extraños y amargos, así como de malos olores.

El tipo de recolección es un factor muy importante para determinar la distribución de tamaños de los productos recogidos. Mientras que la recolección manual produce mayor porcentaje de productos pequeños, muy apreciados comercialmente y de mayor precio, la recolección mecanizada tiende a productos de mayor tamaño, poco apreciados.

b. Selección:

Este apartado comprende diferentes operaciones, destinadas a incrementar la calidad de la materia prima que se dispone a fermentar. Deberán ser eliminadas las hojas y las flores que permanecen adheridas al fruto. Esta operación se realiza manual o mecánicamente con una máquina compuesta por una cinta transportadora

de rodillos vulcanizados en cauchos que giran por pares en sentidos opuestos. Los rodillos atrapan las flores y restos de material vegetal, mientras que los frutos continúan avanzando por la cinta.

El objetivo de esta operación reside en la eliminación de las partes de la planta, que contienen de forma natural poblaciones de hongos que son fuente de encimas responsables del reblandecimiento de estos frutos fermentados comercialmente. Se ha comprobado que aquellos depósitos que contienen un porcentaje muy elevado de restos vegetales muestran una gran actividad enzimática, y por lo general, el producto final fermentado es blando o de poca firmeza.

c. Clasificación:

Los frutos se clasifican según su diámetro. Esta característica es muy importante debido a la fuerte demanda comercial de tamaños pequeños. No existe uniformidad internacional en la clasificación teniendo cada país su norma.

El tamaño va a ser un factor muy importante, que determinará la aparición de ciertas alteraciones que deprecian el valor del envinado del producto elaborado. Este es el caso de la elaboración de huecos durante la fermentación, que está directamente relacionada con el tamaño de los frutos. Se recomienda evitar fermentar en el mismo depósito frutos de tamaños extremos, puesto que los pequeños fermentan con mayor rapidez que los grandes.

La clasificación se realiza manual o mecánicamente mediante calibradoras que constan de varios canales de calibrado, formados por cordones de caucho o nylon en forma divergente. Regulado la divergencia de los cordones se consiguen los distintos calibres que se recogen en tolvas.

d. Lavado:

Esta operación se realiza previa a la fermentación, cuyo objetivo es disminuir la suciedad y los restos de tierra que los frutos llevan adheridos. Esta operación no se realiza en la industria encurtidora, pues los fabricantes depositan los frutos en los depósitos de fermentación tal y como lo reciben del campo. Como la fermentación ácido láctica es un proceso microbiológico, la higiene en el manejo de la materia

prima es fundamental. El reblandecimiento de los frutos se debe a la presencia de enzimas pectinolíticas y celulolíticas.

El lavado constituye uno de los procesos más importantes en la fabricación de encurtidos, pues la suciedad de los frutos y la presencia de hojas y frutos descompuestos, dificulta el normal desarrollo de la fermentación natural.

El lavado se realiza simplemente con agua, la maquinaria empleada suele ser lavadoras de tipo rotativo compuestas por cilindros de chapa perforada semi sumergido en agua y cintas transportadoras, también perforadas, con ducha a presión.

e. Pelado:

Consiste en la extracción de la piel de toda la materia prima (a las que sea necesaria extraerle la piel) el cual se puede realizar manual o mecánicamente con peladoras abrasivas, por pelado químico, procurando que no queden restos de la piel de las hortalizas.

f. Trozado o Cortado:

Una operación usualmente incluida en los diversos procesos de conservación es el trozado. Esta es una operación que permite alcanzar diversos objetivos, como la uniformidad en la penetración del calor en los procesos térmicos, la uniformidad en el secado y la mejor presentación en el envasado al lograr una mayor uniformidad en formas y pesos por envase. En el caso específico del secado, el trozado favorece la relación superficie / volumen, lo que aumenta la eficacia del proceso.

El trozado debe realizarse teniendo dos cuidados especiales. En primer lugar se debe contar con herramientas o equipos trozadores que produzcan cortes limpios y nítidos que no involucren en lo posible, más que unas pocas capas de células, es decir, que no produzcan un daño masivo en el tejido, para evitar los efectos perjudiciales de un cambio de color y subsecuentemente un cambio en el sabor del producto. Además, el trozado debe ser realizado de tal modo que permita obtener un rendimiento industrial conveniente. Siempre se debe buscar la forma de obtener un trozado que entregue la mayor cantidad posible de material aprovechable.

g. Mezclado:

Se realiza la mezcla entre diferentes hortalizas para luego ser colocados en los envases donde van a ser fermentados.

h. Fermentadores:

Son los envases donde son puestas la mezcla de hortaliza para ser fermentadas.

i. Inoculado:

Consiste en adicionar el cultivo de *Lactobacillus plantarum* (3 %), conjuntamente con la sal (2,5 %) y realizarse un ligero masaje para así lograr un contacto entre las hortalizas y el cultivo. Luego se crea la anaerobiosis dentro del fermentador y se espera que se produzca el ácido láctico.

j. Fermentación:

Es la operación mas importante en todo el proceso de fabricación. De forma general esta operación consiste en colocar la especies hortícolas con sal y el cultivo de (*Lactobacillus plantarum*). La fermentación ácido láctica se consigue mediante la combinación de dos factores: la concentración de sal y el descenso del pH debido a la producción de ácido láctico por las bacterias fermentativas.

La fermentación tiene lugar en depósitos de plástico con diferentes capacidades, dependiendo del lugar de emplazamiento y de las facilidades operativas en estos depósitos se realiza la fermentación en anaerobiosis.

k. Envasado

Se empleará como único material de envasado el vidrio. Su elección se debe a las siguientes ventajas:

Son impermeables al agua, gases, olores, etc.

- Son inertes.
- Se pueden someter a tratamientos térmicos.

- Son transparentes.

Previamente al llenado, el envase debe ser lavado, lo cual se lleva a cabo en una lavadora de frascos dispuesta para tal fin. En primer lugar se vierte el envase y, a continuación, se lanza un chorro de agua caliente, manteniéndose los frascos invertidos para evitar contaminaciones y facilitar el escurrido antes del llenado.

Una vez preparada la materia prima para su envasado, es enviada por medio de una banda transportadora a la llenadora – dosificadora, que realiza el llenado de los frascos de manera precisa sin derramar el producto, ni contaminar la zona de cierre. Este hecho es de gran importancia ya que la presencia de pequeñas partículas del producto entre el borde de la tapa del envase y el envase, puede producir problemas en el cierre y, como consecuencia, tener lugar posibles alteraciones de oxidación o de reinfeción por microorganismos, con la consiguiente putrefacción.

I. Cerrado:

Si los envases se cerraran a presión atmosférica, difícilmente resistiría la presión interna producida durante el tratamiento térmico. Por tanto, es necesario expulsar el aire del espacio de cabeza reservado y producir un vacío parcial. Esto se consigue con una temperatura elevada del líquido de gobierno. De esta forma, también se reduce la cantidad de oxígeno disponible que acarrearía la corrosión, la destrucción de vitaminas y la decoloración del producto. Para esta operación se empleará una cerradora de tapas de rosca.

m.Almacenamiento:

Las dependencias para el almacenamiento de los encurtidos elaborados, por sus especiales características, no precisan de un importante acondicionamiento. Para mantener los elaborados durante el periodo de almacenamiento en condiciones adecuadas que garanticen su calidad, se llevarán a cabo las siguientes recomendaciones:

- Evitar la exposición prolongada de los productos a la luz solar directa, principal causa de la aparición de decoloraciones.

- Mantener la temperatura ambiental por debajo de 25 °C, evitando así el efecto de cocido y ablandamiento del producto y, por tanto, la aceleración de la oxidación.
- Almacenar los palets colocando unos junto a otros, sin realizar ningún tipo de apilado que pueda dar lugar a la rotura de envases, deformaciones en las tapas, etc.
- Realizar controles periódicos del tiempo y de la temperatura de almacenamiento, de la evolución de la calidad, estado de los paneles, etc.

La adopción de estas medidas es imprescindible para una buena conservación de los encurtidos. Se trata de productos de una duración media superior a 18 meses, que en condiciones adecuadas pueden permanecer varios años en perfecto estado de consumo.

La producción procesada al cabo de una semana deberá permanecer en almacén hasta su distribución, operación que se realizará generalmente con periodicidad semanal.

D. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?



[\(http://www.planeacion.cundinamarca.gov.com\)](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.com).(2002), un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Así mismo, un plan de negocios no es un documento que se circula una sola vez, y luego es olvidado en algún lugar de la empresa, sino que es un documento al cual se debe acudir una y otra vez (tanto al momento de implementar el negocio o proyecto como al momento de gestionarlo), ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

<http://es.wikipedia.org/>.(2004), indica que un plan de negocios, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

1. Estructura de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquier que lo lea.

La siguiente es una estructura común, que cuenta con todas las partes con que debería contar un plan de negocios:

a. Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

b. Definición del negocio: en esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.

c. Estudio de mercado: en el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.

d. Estudio técnico: en el estudio técnico se señala los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.

e. Organización: en la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

f. Estudio de la inversión y financiamiento: en esta parte se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido.

g. Estudio de los ingresos y egresos: en esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.

h. Evaluación: y, finalmente, en la parte de evaluación se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

E. ¿CÓMO SE ELABORA UN PLAN DE EMPRESA?

<http://es.wikipedia.org>. (2009), la elaboración de un Plan de Empresa exige una serie de recomendaciones mínimas que afectan a aspectos formales del mismo como vocabulario, estructura, contenido o la propia presentación del documento, ya que

como se ha indicado tiene como objetivo ser una carta de presentación de la empresa.

No obstante, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persiga nuestro Plan, las personas a las que va dirigido, el sector y el tipo de actividad empresarial e incluso el lugar donde se llevará a cabo la actividad.

Las condiciones que debe tener todo Plan de Empresa para que tenga utilidad son:

1. Calidad de la información.

La información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.

2. Actualidad.

El Plan debe ser un documento que recoja información y datos actualizados, ya que un desfase, aún pequeño, en los mismos, sobre todo en proyectos de alto contenido tecnológico, lo hace poco útil.

3. Totalidad en la información.

El Plan de Empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.

4. Unidad de criterio en la redacción.

El Plan de Empresas se suele dirigir a más de un lector, por lo que es importante utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.

Los redactores de Planes de Empresa que tengan como objeto productos o servicios de alto contenido tecnológico, deberán hacer un esfuerzo especial por acercar su terminología a un lenguaje comprensible por todos los colectivos interesados.

5. Utilidades.

El Plan de Empresa tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto.

- Si la empresa no ha iniciado las actividades, las utilidades son:
- Guía de planificación empresarial.
- Instrumento para la búsqueda de financiación.
- Desarrollo de nuevas estrategias y actividades.

F.EL RESUMEN EJECUTIVO



<http://www.crecenegocios.com/>.(2005), el resumen ejecutivo es la primera parte o sección de un plan de negocios. Consiste en un resumen de los puntos más importantes de las demás partes del plan, por lo que debe ser puesto al inicio de éste, pero ser elaborado después de haber culminado las demás partes.

Muchas veces el lector de un plan de negocio (por ejemplo, un potencial financista o inversionista), solo decide leer el resumen ejecutivo para tomar una decisión rápida, por lo que siempre debemos prestar especial atención en su elaboración.

Por lo general, todo resumen ejecutivo debería cumplir con los siguientes 3 requisitos:

Explicar claramente en qué consiste el negocio: por más complejo que sea el negocio, el resumen ejecutivo debe permitir al lector entender claramente en qué consiste el negocio desde la lectura de la primera página.

Crear interés en el lector: el resumen ejecutivo debe ser capaz de generar en el lector interés por proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.

Ser un resumen: el resumen ejecutivo debe invitar a la lectura y, para ello, debe ser, efectivamente, un resumen; lo recomendable es que éste no abarque más de 3 páginas.

Lo recomendable es que el resumen ejecutivo sea escrito de corrido, es decir, que cada uno de sus elementos sean desarrollados en un párrafo sin hacer uso de títulos tal como en las demás partes del plan.

Sánchez, Y. (1998), los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo, pertenecientes a un plan de negocios son:

- a.** Marco legal y estructura de organización.
- b.** Información sobre el mercado que atenderá la empresa.
- c.** Resumen del plan de ventas.
- d.** Resumen de la situación financiera.
- e.** Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.
- f.** Mostrar como los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- g.** Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- h.** Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- i.** Una explicación de cómo se pretende que el inversionista o financiero entregue los recursos económicos necesarios.
- j.** La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permita a los inversionistas comprender e interesarse en el plan.
- k.** La presentación el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas.

G. LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO



Braley, J. y Myers, P. (1993). Decisiones Estratégicas. 3ª ed. Madrid.p48. Luego del resumen ejecutivo, la segunda parte o sección de un plan de negocios es la definición del negocio, la cual consiste en la descripción del negocio y de los aspectos relacionados a ésta.

El objetivo de la parte de la definición del negocio es que el lector comprenda en qué consiste el proyecto o negocio propuesto, y conozca las razones por las que se considera que éste tendrá éxito.

Los elementos que deberían conformar la definición del negocio son:

1. Nombre del negocio

En este punto debemos señalar el nombre del proyecto o negocio, así como otros datos básicos tales como la ubicación, el tipo de empresa, el tipo de actividad económica (si será una empresa productora, comercializadora o de servicios), etc.

2. La descripción del negocio

En este punto debemos explicar en qué consiste el negocio que vamos a realizar, y describir el producto o servicio que vamos a ofrecer, señalando sus características principales.

3. Características diferenciadoras

Aquellas características con las que va a contar el negocio o producto, que nos van a permitir diferenciarnos o distinguirnos de la competencia. Ejemplos de

diferenciación pueden ser un atributo especial en el producto, precios bajos, una buena atención al cliente, etc.

4. Ventajas competitivas

Aquellas ventajas que vamos a tener en algún aspecto del negocio, que nos van a permitir sobresalir y destacar ante nuestros competidores. Ejemplos de ventajas competitivas pueden ser el contar con un sistema de distribución eficiente, el ser los primeros en el mercado, en tener una buena localización, etc.

5. Público objetivo

El mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir, las principales características del consumidor que lo conforma, y las razones por las que hemos elegido dicho mercado. Para ello, en primer lugar debemos realizar una segmentación de mercados que nos permite elegir el mercado más atractivo para incursionar.

6. La visión de la empresa

La declaración de la visión de la empresa, la cual indica hacia dónde se dirige ésta en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

7. La misión de la empresa

La declaración de la misión de la empresa, la cual indica el objeto, propósito o razón de ser de ésta.

8. Las razones que justifican la propuesta del negocio

Las razones por las que se ha encontrado atractiva la idea de negocio, por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio, o por las que se piensa que el proyecto tendrá éxito. Ejemplos de estas razones pueden ser una necesidad insatisfecha, un mercado en crecimiento, alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.

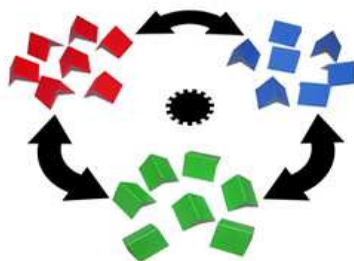
9. Los objetivos del negocio

Los objetivos del negocio, tanto generales como específicos, que se buscarán una vez puesto éste en marcha. Ejemplos de objetivos pueden ser el ser una marca líder en el mercado, el aumentar las ventas en un 20% para el segundo semestre, el lograr una participación del 15% del mercado al finalizar el primer año, etc.

10. Las estrategias del negocio

Las principales estrategias del negocio que se utilizarán y que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Ejemplos de estrategias pueden ser la diferenciación en cuanto a lo que al diseño del producto se refiere, el contar con insumos de primera calidad, el contar con puntos de ventas ubicados estratégicamente, etc.

H. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL



1. ¿Qué es una organización?

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

<http://www.crecenegocios.com/>.(2010),este apartado del Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

Debe incluir una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, directivos y de línea. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional. Estas referencias hace que aumente la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor.

También conviene describir las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores.

También es importante hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal, las fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad y que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo. Si esto no fuera posible, se debería hacer, al menos, un cuadro semejante al que se indica, donde se pueda ver el número de trabajadores y el departamento al que pertenecen.

Handy C. The Gods of Management.(1987), existen diversas formas de organizar las actividades. Las unidades funcionales pueden ser: dirección, departamento, secciones, grupos, subgrupos y unidades. Una forma de tomar en cuenta para organizar es por funciones; se reconocen cinco: Producción, ventas, Finanzas, relaciones y organización; todas son indispensables.

La organización puede simplificarse por dos etapas:

1. Actividades y funciones.
2. Jerarquías para niveles de autoridad.

2. Tipos de Organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones- clasificados según sus objetivos, estructura y características principales- se dividen en:

- 1) Organizaciones según sus fines.
- 2) Organizaciones según su formalidad.
- 3) Organizaciones según su grado de centralización.

1. Organizaciones Según Sus Fines.-Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1.1 Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

1. Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que

existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.

De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

2. Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

3. Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

4. Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

5. Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

5.1. Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

5.2 Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que el lector pueda tener una idea

más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales.

3. Tipos de Organigramas:

Los organigramas se clasifican por:

- 1) Por su naturaleza,
- 2) Por su finalidad,
- 3) Por su ámbito,
- 4) Por su contenido ,
- 5) Por su presentación o disposición gráfica.

1.POR SU NATURALEZA: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

1.1Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

1.2. Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

1.3. Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. POR SU FINALIDAD: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

2.1. Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas .Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

2.2. Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un

presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

2.3. Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

2.4. Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

3.1. Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina, gráfico 1.

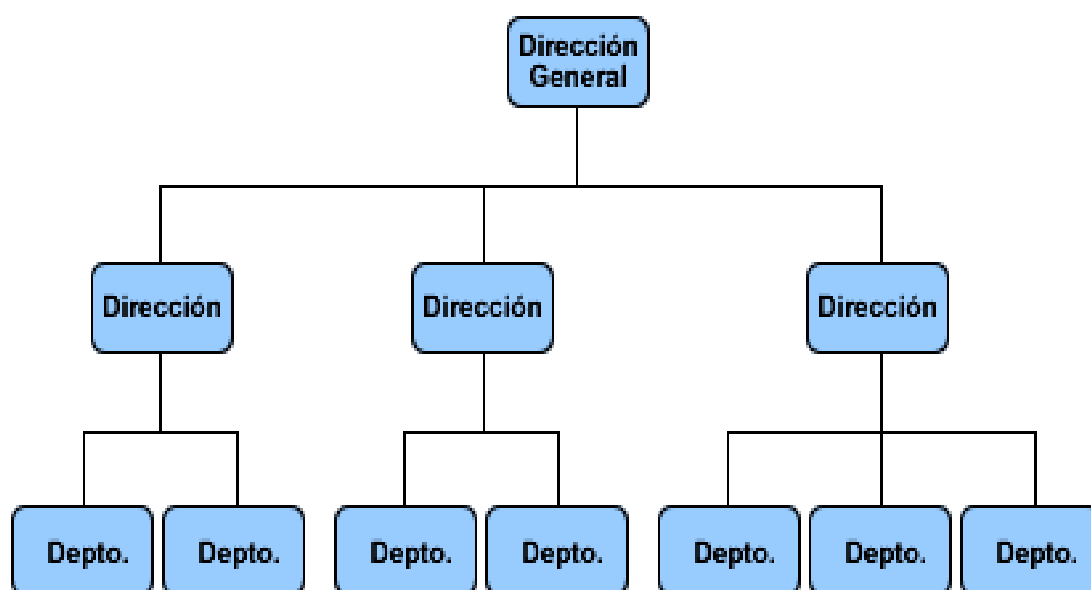


Gráfico 1. Organigrama General.

3.2. Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización, gráfico 2.

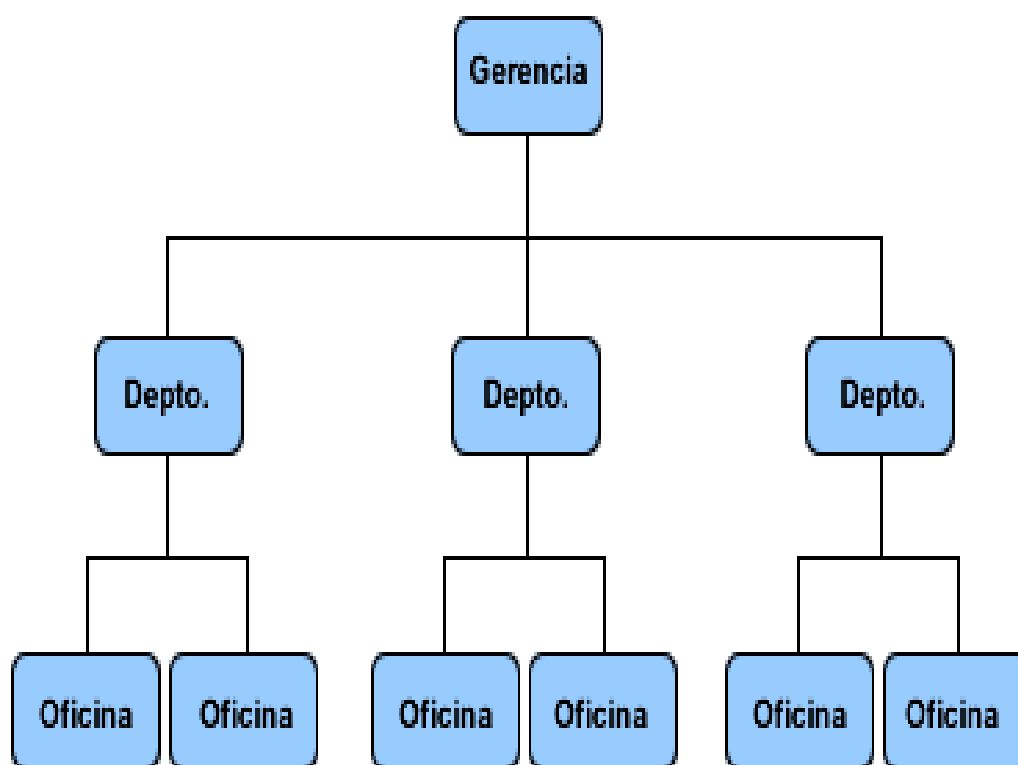


Gráfico 2. Organigrama Específico.

4. SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

4.1. Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes, gráfico 3.

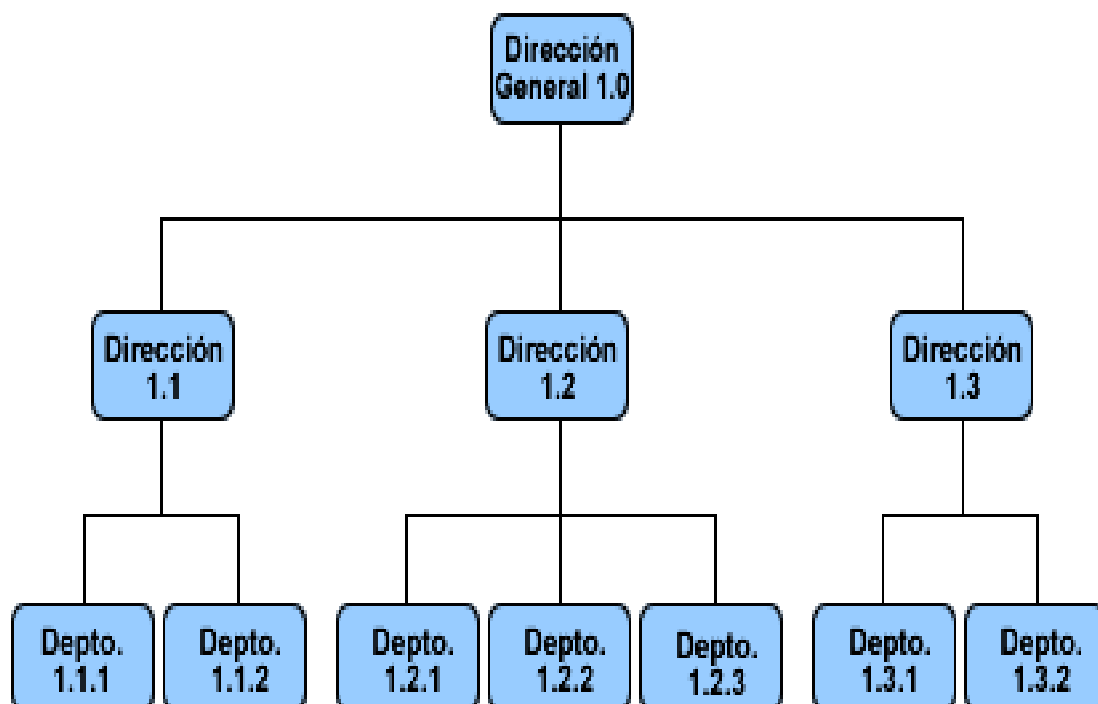


Gráfico 3. Organigrama Integrales.

4.2. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general, gráfico 4.



Gráfico 4. Organigrama Funcional.

4.3. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas, gráfico5.

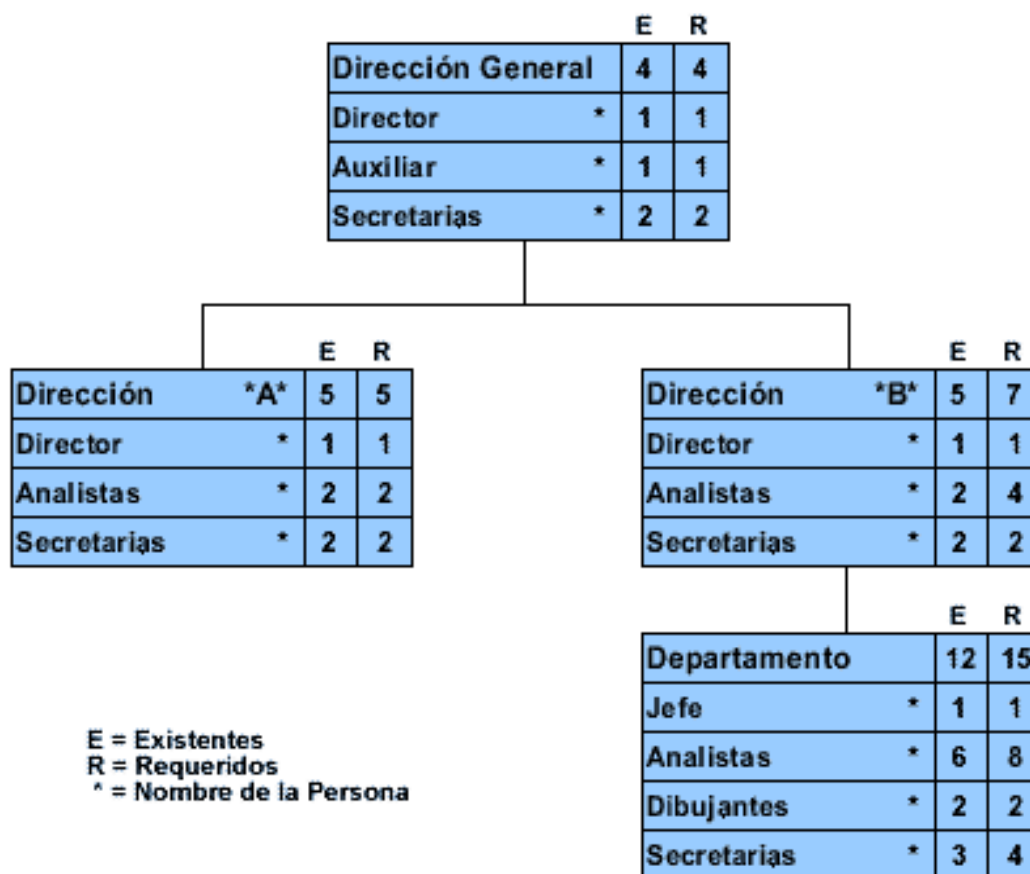


Gráfico 5. Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades.

5.POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

5.1. Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo, gráfico 6.

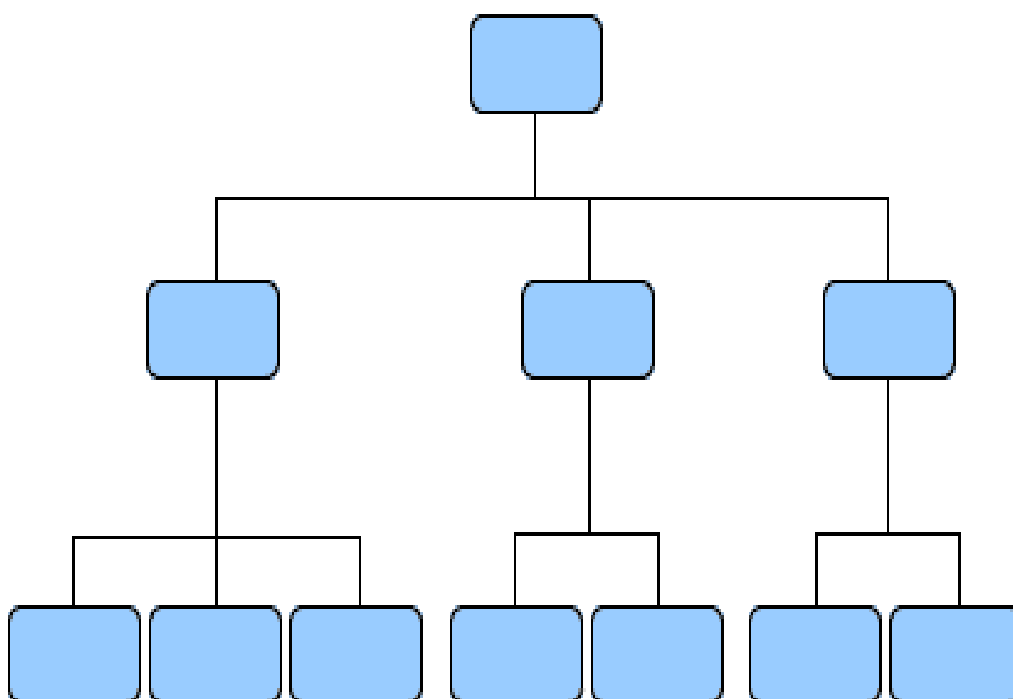


Gráfico 6. Organigrama Vertical.

5. 2.Horizontal: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente, gráfico 7.

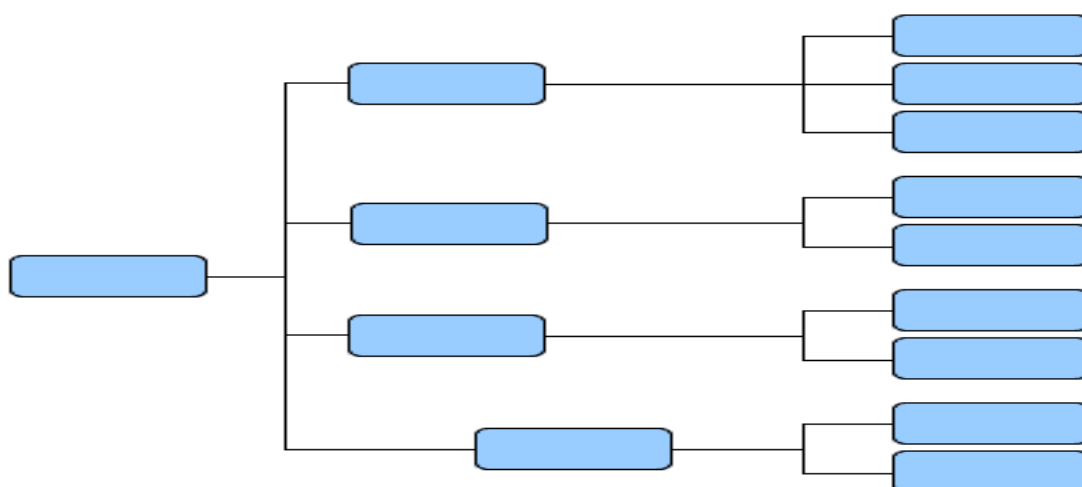


Gráfico 7. Organigrama Horizontal.

5.3. Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base, gráfico 8.

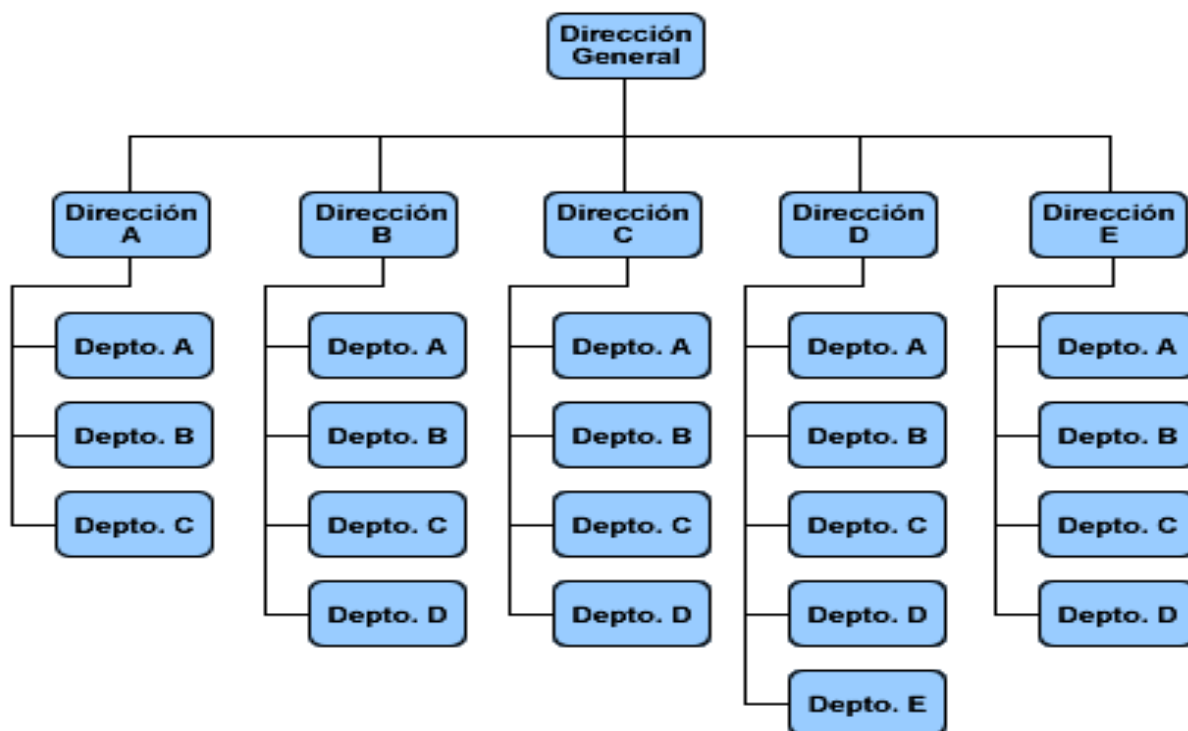


Gráfico 8. Organigrama Mixto.

5.4. De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos, gráfico9.

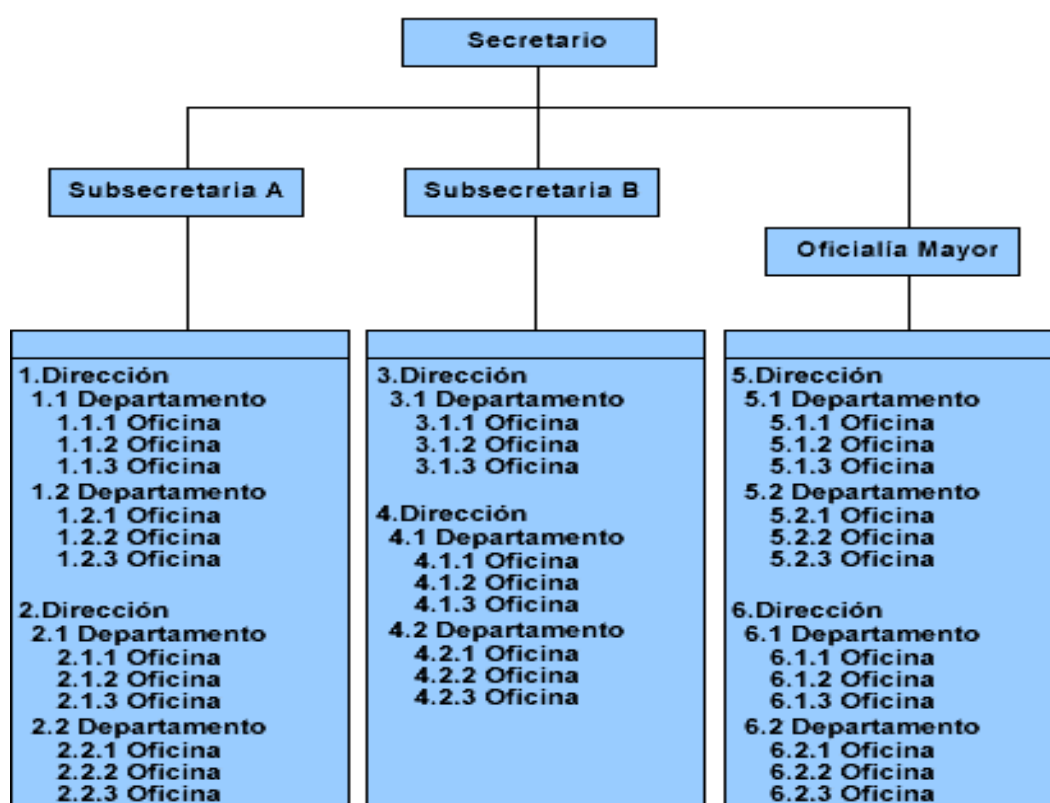


Gráfico 9. Organigrama de Bloque.

5.5. Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras, gráfico 10.

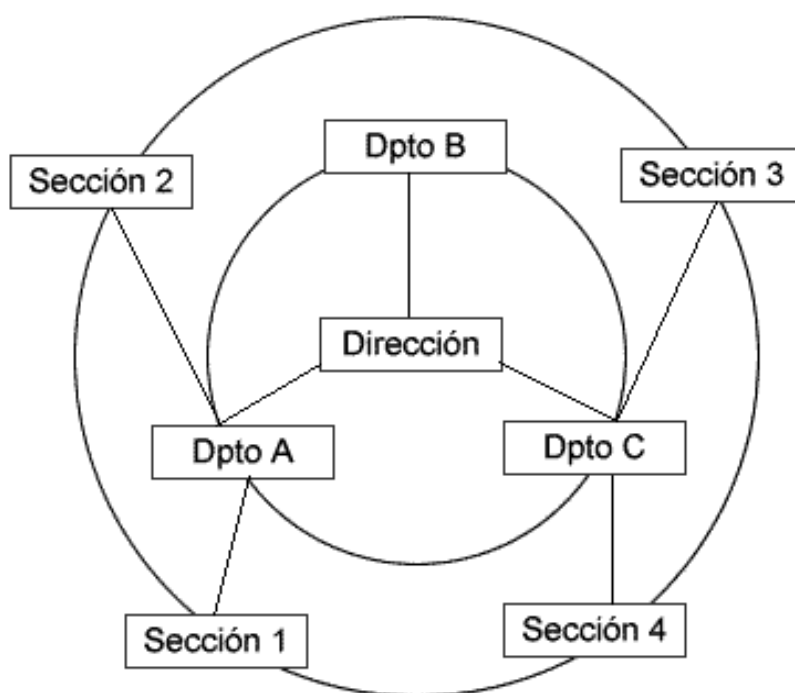


Gráfico 10. Organigrama Circular.

Al establecer la definición de funciones y su respectiva asignación de responsabilidades, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso. Para determinar la participación de terceros, se debe definir en primer lugar, aquellas acciones que son estratégicas de la empresa y del negocio y por tanto no descentralizarles; para en un segundo lugar, evaluar la posibilidad que terceros se encarguen de la realización de aquellas acciones no estratégicas.

En general, se han de aprovechar al máximo los recursos disponibles, en las primeras etapas de una empresa, en aquellas acciones que posibilitan una real inserción en el mercado, posponiendo las inversiones mayores hasta que exista una sólida evidencia en favor del nuevo negocio.

Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento sustantivo de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamiento s como en distribución.

4. ¿Cómo se considera el marco legal de la organización?

De acuerdo al Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales, contempla los siguientes indicadores para cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- El tipo de sociedad más adecuada a las condiciones del mercado.
- El número de socios que desean iniciar el negocio.
- La cuantía del capital social.
- Los gastos de constitución.
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar.
- Las obligaciones laborales a las que estará sujeta.
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

Cuando no se trata de una persona natural, debe procederse a la constitución de la sociedad, o sea, la formalización de la relación social. A continuación se señalan las principales formas de sociedad, cuya constitución varía en cada país según su propia legislación:

a) Sociedad de personas: Son sociedades de personas que aportan capital y / o trabajo. En la que cada persona es responsable de los compromisos que adquiere la sociedad.

b) Sociedad de Responsabilidad Limitada: Son sociedades de personas que aportan capital y / o trabajo, cuya responsabilidad personal queda limitada al monto de sus aportes.

c) Sociedades Anónimas: Son sociedades que se constituyen sobre la base de acciones o partes. Deben hacerlo por escritura pública y deben ser publicadas y registradas en la entidad correspondiente. Estás pueden ser sociedades anónimas "abiertas" y "cerradas". Son abiertas, aquellas que hacen oferta pública de sus acciones. Las sociedades cerradas son sociedades cuyas acciones no se transan en el mercado. En ambas el límite de la responsabilidad es el valor de las acciones.

d) Sociedad en Comandita: Son sociedades en la que algunos socios tienen una responsabilidad limitada, mientras que otros socios tienen una responsabilidad ilimitada. Los últimos son los que dirigen la empresa y los otros hacen sólo aportes en dinero, trabajo, tecnología, etc.

e) Cooperativa: Son organizaciones de cooperación que pretende satisfacer las necesidades de sus miembros.

f) Asociación Gremial: Son organizaciones de personas naturales o jurídicas con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes en razón de su profesión, oficio o rama de la producción.

g) Organizaciones Comunitarias: Existen dos clases de organizaciones: territoriales como por ejemplo. Las juntas vecinales, centros de madres. También existen las funcionales como por ejemplo. Los clubes deportivos, centros de padres. Por definición no pueden perseguir fines de lucro.

Otro aspecto de enorme importancia en la creación de una organización está representado por la tramitación que debe realizarse para que ésta pueda operar dentro de la formalidad existente. Situación que varía de país en país. Cual sea la situación, el plan de negocio, debe indicar los pasos necesarios para ese fin. En general los principales aspectos están relacionados con:

- Su constitución legal.
- Su iniciación de actividades tributarias.
- La tramitación pago de patentes o derechos para operar.
- Las autorizaciones de obras e instalaciones.
- Las autorizaciones sanitarias.

Koontz, H. (1991), Pronegocios. Para formar una empresa se necesita un inversor que es quien invierte el dinero y un empresario que actúa como inversor y gestor a la vez, es decir, también se ocupa de dirigir la empresa.

El empresario no ha de coincidir, necesariamente con el propietario del capital.

Forma jurídica adoptar:

1. SOCIEDADES:

1.1 SOCIEDAD REGULAR COLECTIVA (S.R.C):

Esta sociedad debe de estar formada por un mínimo de dos personas. La razón social puede ser el nombre de todos los socios o el nombre de algún socio seguido de “y Compañía”.

Cada persona a de aportar dinero, bienes o derechos valorables, por lo tanto, el desembolso patrimonial debe de ser la totalidad de la aportación. Los socios tienen la responsabilidad ante terceros de responder solidaria e ilimitadamente.

El impuesto a pagar en estas sociedades es el Impuesto de Transmisión Patrimonial (ITP) que será inferior al de una Sociedad anónima en operaciones societarias (construcciones, etc.).La formalización de esta sociedad se hace por medio de una Escritura Pública y ha de constar en el Registro Mercantil.

La toma de decisiones en este tipo de sociedad deberán de tomarse por unanimidad, aun así, el socio industrial no puede negociar sin permiso del socio capitalista .La persona que lleve la administración de la sociedad será quien debe llevar a cabo todo tipo de gestiones y contratos con terceros.

1.2 SOCIEDAD COMANDITARIA:

Se pueden distinguir dos tipos. Estos tienen algunas características en común; el desembolso fundacional ha de ser como mínimo un 25% del capital. El impuesto a pagar por ambos tipos de comunidad comanditaria es el Impuesto de Transmisión Patrimonial (ITP), que será inferior al de las Sociedades anónimas en operaciones societarias (construcciones, etc.). La formalización de esta sociedad se realiza igual que la anterior, es decir, se tiene que hacer la Escritura Pública y ha de constar en el Registro Mercantil. Los dos tipos de esta sociedad son:

a. Formada por colectivos: Esta formada por uno o más colectivos, estos socios comanditarios deberán de aportar el capital; con lo que su responsabilidad a terceros estará limitada a las aportaciones de capital.

Los socios comanditarios no tienen derecho a participar en la gestión de la sociedad, pues de esta se encargaran los socios colectivos.

La razón social puede ser el nombre de uno o varios socios colectivos seguido de “y Compañía Sociedad en Comanditada”.

b. Formada por comanditarios: Esta formada por uno o más comanditarios, que aportarán a esta sociedad su trabajo. Su responsabilidad frente a terceros es solidaria e ilimitada, es decir, cada socio es responsable frente a terceros por la totalidad de las deudas de la sociedad.

La razón social puede ser el nombre de todos los socios añadiendo “Sociedad en Comanditada”.

En ambos casos las decisiones las tomaran los colectivos gestores.

1.3 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L):

Este tipo de sociedad está formada por un grupo limitado que en España no será superior a cincuenta personas. Es una sociedad típica de pequeñas y medianas empresas. Estas aportan dinero, bienes o derechos valorables. El desembolso fundacional ha de ser de un capital máximo de cincuenta millones de pesetas. Los socios tienen derecho a un dividendo proporcional a su participación.

La responsabilidad de los socios frente a terceros está limitada a sus participaciones sociales. Todas las decisiones que se tomen se harán por mayoría.

La razón social de esta sociedad es el nombre de la compañía seguido de “S.L”.

1.4. SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:

En esta sociedad se admiten como socios a trabajadores, colaboradores e inactivos. En la comunidad autónoma vasca han de ser un mínimo de cuatro personas, estas aportan dinero bienes o derechos. El importe máximo que tendrá cada socio será 1/3 del Capital Social, de esta manera se asegura que ningún socio tenga más de la mitad de las acciones. El desembolso fundacional tiene que ser de un mínimo del 25% y el resto se desembolsará en cuatro años como máximo.

Su responsabilidad frente a terceros está limitada a las aportaciones.

Este tipo de sociedades están exentas del ITP en su constitución, sin embargo tendrán que pagar el tipo de gravamen que será inferior al de las Sociedades Anónimas en el Impuesto de Sociedades.

Todas las decisiones que se tomen en esta sociedad serán por mayoría.

La formalización se hará por medio de una Escritura Pública y la sociedad ha de constar en el Registro Mercantil.

La razón social será el nombre de la empresa más “S.Coop.”

1.5. SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A):

Está formada por un mínimo de cuatro personas. Estas aportarán dinero, bienes o derechos. El desembolso fundacional mínimo será del 25%.El Socio promotor podrá reservarse un máximo del 10% de los beneficios netos durante quince años.

La responsabilidad de los socios frente a terceros está limitada al valor nominal de la participación de cada socio.

Esta es una sociedad capitalista en la que los socios tienen derecho a participar en las ganancias fijadas por la junta de accionistas y tienen la obligación de realizar la aportación de capital. Los socios tampoco participaran directamente en la gestión de la sociedad. Todas las decisiones que se tomen en esta sociedad se harán por mayoría.

La sociedad estará formalizada desde el momento en que se realice una Escritura Pública y esta conste en el Registro Mercantil.

En la razón social aparecerá el nombre de la compañía va seguido de las siglas “S.A”.

1.6. SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL (S.A.L.):

Esta sociedad está formada por un mínimo de cuatro personas que aportarán dinero, bienes o derechos, pero ningún socio mas del 25%.El desembolso

fundacional de cada socio será de un mínimo del 25% y el Capital Social estará repartido al 50% entre los socios trabajadores y los socios no trabajadores.

La responsabilidad de estos frente a terceros está limitada al valor nominal de la participación de cada socio.

Todas las decisiones tomadas dentro de la sociedad serán por mayoría.

Para la formalización de esta sociedad se tiene que hacer una Escritura Pública y ha de constar en el Registro Mercantil.

La razón social será el nombre de la compañía seguido de "S.A".

1.7. CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACION:

Este tipo de sociedad está formada por dos o más personas. Estas han de aportar capital a un negocio, esta aportación es libre. La responsabilidad frente a terceros solo la tiene el titular del negocio; el cuenta partícipe solo tiene responsabilidad por su aportación. Todas las decisiones serán tomadas por el titular de la sociedad.

Esta no estará sujeta a ninguna formalización para formarse la sociedad, puede contratarse de palabra o por escrito.

La razón social no tiene carácter mercantil.

1.8. SOCIEDAD CIVIL:

Esta deberá estar formada por un mínimo de dos personas que deberán aportar dinero, bienes o industria. Según la aportación se diferenciarán tres tipos de sociedades:

- **Universal de bienes:** En ésta todo será propiedad de la sociedad.
- **Universal de ganancias:** Los bienes serán transmitidos por usufructo pero no se pasa la propiedad.
- **Particular:** El objeto de la aportación serán cosas determinadas.

Toda aportación será libre. La responsabilidad de los socios frente a terceros estará limitada a sus aportaciones. Toda toma de decisiones se hará por mayoría.

La formación de esta sociedad no está sujeta a ninguna formalización, salvo si se trata de aportaciones de bienes inmuebles o derechos reales, pues en este caso será necesaria una Escritura Pública. La razón social de esta sociedad no tiene carácter mercantil.

2. COOPERATIVAS:

2.1. COOPERATIVAS DE CONSUMO:

Se forman para la entrega de bienes o prestación de servicios para el consumo y uso de los servicios. Sus características principales son:

- La libre adhesión del asociado.
- Cada asociado tiene voto independiente.
- La distribución de beneficios no se hace según el número de acciones, sino por volumen de compras.
- El interés estará limitado al capital.
- Neutralidad política y religiosa.
- Venta al contado.

2.2. COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN:

Las cooperativas de producción son aquellas que están formadas por asociaciones de trabajadores que asumen la función empresarial. Podemos distinguir tres tipos de cooperativas de producción:

2.1.2. Cooperativas obreras de producción: Son iguales que las cooperativas de consumo, la única diferencia es que los beneficios se reparten según el salario u horas de trabajo.

2.1.3 Comunidades de trabajo: A parte de las características generales, se le puede añadir la labor que hacen para formar a los asociados y una forma de producción productiva.

2.1.4 Cooperativas de trabajo: Estan formadas por profesionales para la prestación de determinados servicios a sus socios.

3. COOPERATIVAS AGRICOLAS:

Son cooperativas formadas para que los agricultores cooperen entre sí y de esta forma compensan la inferioridad ante otras ramas de actividad económica.

3.1. Cooperativas de compra en común o de servicios: Los agricultores se ponen de acuerdo para la compra en común de material agrícola, abonos, servicios, etc. y así pueden permitirse el poseer cosas o servicios que no podrían obtener por su cuenta. Esta forma de cooperativa es muy eficaz para mecanizar zonas de pequeñas explotaciones. Dentro de estas cooperativas se pueden incluir las **Cooperativas de seguros**, que aseguran al agricultor.

3.2. Cooperativas de venta en común: El papel esencial de éstas es agrupar los productos de los agricultores de una zona para venderlos mejor, y así evitan negociantes e intermediarios. La ventaja de estas cooperativas es la comercialización del producto y la regulación de su venta.

4. OTROS TIPOS DE COOPERATIVAS:

4.1.-Cooperativas artesanales: Se forman para facilitar el ejercicio de la actividad de los artesanos; al igual que los agricultores éstos hacen la compra y venta de los productos en común.

4.2.-Cooperativas de detallistas: Se hacen para beneficiarse de una actividad en común.

4.3.-Cooperativas de vivienda: Se forman para facilitar viviendas a sus socios.

4.4.-Cooperativas de crédito: El objetivo de éstas es servir a las necesidades de financiación de las cooperativas asociadas y socios de éstas.

I. ESTUDIO DE MERCADO



<http://www.crecenegocios.com/>.(2009), Dessler, G. Categoría Marketing. El estudio de mercado consiste en el acto de recopilar y analizar información procedente del mercado; mientras que la sección del estudio de mercado, es la parte del plan de negocios en donde señalamos los resultados del estudio de mercado que hemos realizado.

Un estudio de mercado es una etapa obligatoria al momento de elaborar un plan de negocios, éste nos permitirá obtener y analizar información procedente del entorno y, de ese modo, comprobar en gran medida la factibilidad del proyecto, y aprovechar dicha información para diseñar el mejor plan posible.

Por otro lado, la parte o sección del estudio de mercado, nos permitirá mostrar al lector la información o los resultados más importantes obtenidos al realizar el estudio de mercado, demostrar la factibilidad del negocio, y señalar las estrategias que se realizarán para aprovechar dicha información.

La parte del estudio de mercado debería contener los siguientes elementos:

1. Análisis del sector

La parte del análisis del sector consiste en una descripción del sector o industria en la cual nos vamos a ubicar, así como de los antecedentes de ésta, y de cómo ha ido evolucionando.

En este punto podemos señalar, por ejemplo, el tamaño de la industria, nuestra posición dentro de ésta, sus actores principales, las ventas pasadas, actuales y futuras, las perspectivas de crecimiento, las tendencias, etc.

Para obtener información necesaria para realizar el análisis del sector, podemos acudir a diversas fuentes tales como Internet (por ejemplo, las páginas de gobierno), publicaciones y revistas de negocios, u oficinas de gobierno, en donde podemos obtener información sobre estadísticas, tendencias, informes, investigaciones, etc.

2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda es quizá la parte más importante del estudio de mercado, consiste en analizar el público objetivo al cual nos vamos a dirigir, conocer sus principales características, y procurar descifrar qué tan dispuesto estaría en adquirir nuestros productos o servicios.

El primer paso para realizar el análisis de la demanda es realizar una segmentación de mercado, la cual consiste en segmentar el mercado total que existe para nuestro producto o servicio, y elegir de entre los mercados resultantes, el mercado o los mercados más atractivos o convenientes para incursionar.

Para recabar información necesaria para realizar el análisis de la demanda, podemos recurrir a diversas fuentes, pero lo usual es obtener la información directamente del consumidor; para ello, el método más utilizado en este caso es la encuesta, en donde debemos formular las preguntas que nos permitan obtener la información requerida, por ejemplo, algunas de las preguntas que conformarían la encuesta podrían ser: “¿utiliza usted este producto?”, “¿qué le agregaría o cambiaría?”, “¿dónde lo suele comprar?”, etc.

3. Pronóstico de la demanda

El pronóstico de la demanda (o pronóstico de ventas) se obtiene a través del análisis de la demanda; consiste en pronosticar cuánto sería la demanda o las ventas de nuestro negocio para un periodo de tiempo determinado.

Para ello, al momento de hacer el análisis de la demanda debemos procurar descifrar las intenciones de compra del nuevo producto por parte de los consumidores, por ejemplo, en el caso que utilicemos el método de la encuesta, algunas de las preguntas que podríamos incluir en la encuesta podrían ser: “¿estaría

dispuesto a probar este nuevo producto?”, “¿cuánto estaría dispuesto a pagar por él?”, “¿cada cuánto tiempo adquiere productos similares?”, etc.

Realizar el pronóstico de la demanda, nos permitirá elaborar nuestra proyección o presupuesto de ventas, que es el presupuesto a partir del cual se elaborarán los demás; por lo que debemos procurar que el pronóstico de nuestra demanda sea el más real posible.

4. Análisis de la oferta.

El análisis de la oferta también conocido como el análisis de la competencia, consiste en el estudio realizado a las empresas que competirán con nosotros, ya sean empresas que produzcan o vendan productos o servicios similares al nuestro (competencia directa), o empresas que produzcan o vendan productos o servicios sustitutos al nuestro (competencia indirecta); con el fin de saber si realmente podremos competir con ellos, y obtener información que nos permita hacerlo de la mejor manera posible.

En esta parte del análisis de la oferta, debemos señalar cuántos son (o serán) nuestros competidores, cuáles son los principales, dónde están ubicados, cuál es su capacidad, cuál es su experiencia, cuáles son sus principales estrategias, qué materiales o insumos usan para sus productos, cuáles son sus precios, cuáles son sus canales de distribución o puntos de ventas, qué medios publicitarios utilizan, cuáles son sus fortalezas y debilidades, etc.

5. Análisis de la comercialización.

En esta parte del análisis de la comercialización debemos señalar los principales aspectos y estrategias relacionadas con los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing(producto, precio, plaza y promoción).

Para el producto señalamos cuáles serán sus principales características, sus principales atributos, los servicios que incluirán, los beneficios que aportará a los consumidores, etc.

Para el precio señalamos cuál será el precio que tendrán los productos o servicios, las razones por las que hemos elegido dicho precio, el margen de utilidad que obtendremos, las estrategias de descuento que utilizaremos, etc.

Para la plaza señalamos cómo serán distribuidos los productos, cuáles serán los puntos de ventas que utilizaremos, las razones por las que hemos elegido dichos canales o puntos de ventas, etc.

Y para la promoción señalamos las promociones de ventas que utilizaremos, los medios publicitarios que vamos a usar, el lema publicitario, etc.

La investigación de mercados consiste en recolectar determinada información procedente del mercado, para luego ser analizada y, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias.

Podemos realizar una investigación de mercados para hallar una oportunidad de negocio, conocer la viabilidad de un nuevo negocio o producto, hallar la razón o solución para un problema, comprobar una hipótesis de mercado, etc.

a. Determinar las necesidades u objetivos de la investigación

En primer lugar debemos determinar cuál es la razón de la investigación, qué queremos conseguir con ella, cuál es su objetivo; por ejemplo, podemos realizar la investigación para hallar una oportunidad de negocio, para ver si nuestro futuro negocio podría ser rentable, para saber si el lanzamiento de un nuevo producto podría tener éxito, para hallar la razón o solución de un problema, para analizar a nuestra competencia, para pronosticar nuestra demanda, para confirmar una hipótesis, etc.

b. Identificar la información que vamos a recolectar

Basándonos en nuestro objetivo de investigación, pasamos a determinar cuál será la información que necesitaremos recolectar, por ejemplo, si nuestro objetivo de investigación es detectar una oportunidad de negocios, la información que podríamos necesitar, sería la que nos permita conocer las necesidades de los consumidores, los nuevos gustos, las nuevas modas, las tendencias, los nichos de mercado no atendidos, etc. Si nuestro objetivo de investigación es conocer la

viabilidad de exportar nuestro producto a un determinado país, la información que podríamos necesitar sería la referente a tratados o acuerdos comerciales, aranceles, situación económica de dicho país, etc.

c. Determinar fuentes de información

Una vez que conocemos cuál será la información o datos que necesitaremos recolectar para nuestra investigación, pasamos a determinar las fuentes de donde la obtendremos, por ejemplo, determinamos si vamos a obtener la información de nuestro público objetivo, de nuestros clientes, de investigaciones hechas previamente, de datos históricos, de estadísticas, publicaciones, Internet, etc.

d. Definir y desarrollar las técnicas de recolección

Una vez que hemos determinado *cuál* será la información que necesitaremos, y de *dónde* la vamos a conseguir, pasamos a determinar *cómo* la vamos a conseguir, para ello determinamos las técnicas, métodos o formas de recolección de datos que vamos a utilizar; veamos algunas de ellas:

Encuesta

La encuesta consiste en una interrogación verbal o escrita, cuando la encuesta es verbal se hace uso del método de la *entrevista*; y cuando la encuesta es escrita se hace uso del *cuestionario*. Una encuesta puede ser *estructurada*, cuando está compuesta por listas formales de preguntas que se les formulan a todos por igual; o *no estructurada*, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Técnica de observación

La técnica de observación consiste en observar personas, hechos, objetos, acciones, situaciones, etc.; para usar esta técnica podemos, por ejemplo, visitar los sitios donde frecuentan los consumidores que conforman nuestro público objetivo y observar sus comportamientos, podemos visitar las zonas comerciales y observar los productos de la competencia, podemos visitar los locales de la competencia y observar sus procesos, etc.

Experimentación

La técnica de experimentación consiste en procurar conocer directamente la respuesta de los consumidores ante un determinado producto, servicio, idea, publicidad, etc.; por ejemplo, al crear un pequeño puesto de venta, o un pequeño stand de degustación.

Focus group

El focusgroup o grupo focal consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlos y generar un debate o discusión en torno un producto, servicio, idea, publicidad, etc., y así conocer las ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes.

Sondeo

Método sencillo y de bajo costo, que se caracteriza por hacer preguntas orales simples y objetivas; del mismo modo, se obtienen respuestas sencillas y objetivas; un ejemplo de una pregunta que se podría realizar en un sondeo es: “¿qué marca de jeans usas?”.

Recolectar la información

Una vez que hemos determinado la información que necesitaremos, las fuentes de dónde la conseguiremos y los métodos que usaremos para obtenerla, pasamos a la tarea de la recolección de la información. Para ello, determinamos previamente quiénes serán los encargados o responsables de ésta tarea, cuándo empezará y cuánto tiempo durará.

Analizar la información

Una vez que hemos recolectado la información requerida, procedemos a contabilizar la información (conteo de datos), luego, a procesarla (clasificar los datos, tabularlos, codificarlos) y, por último, a interpretar la información, a analizarla y a sacar nuestras conclusiones.

a. Definición del perfil de mercado.

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

b. Análisis y pronóstico de la demanda.

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 3 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

c. Análisis de la competencia

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos, por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

d. Análisis de la comercialización

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

e. Análisis del mercado proveedor

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

J. EL ESTUDIO TÉCNICO



<http://www.crecenegocios.com/>. (2009). Dessler, G. Categoría Marketing. El objetivo de la parte del estudio técnico es el de mostrar al lector cómo serán las operaciones diarias del negocio, y que quien ha elaborado el plan de negocios, comprende y ha planificado bien dichas operaciones.

Por lo que el estudio técnico debe proveer suficiente información para mostrar ello, pero sin ser demasiado técnico o exhaustivo, al punto que podría hacer perder el interés al lector por leerlo, o que éste no pueda entenderlo debido a su complejidad.

La parte del estudio técnico debería contener los siguientes elementos:

1. Requerimientos físicos

En este punto señalamos los requerimientos físicos que serán necesarios para hacer funcionar el negocio, tales como los edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos o materias primas, etc.

Lo recomendable es hacer una lista de estos elementos señalando sus respectivos costos.

2. El proceso del negocio

En este punto hacemos una descripción de las etapas que comprenderán las operaciones diarias del negocio, empezando por las compras, pasando por la transformación de los productos, y culminando con el almacenaje y la distribución de éstos.

Al describir el proceso del negocio, debemos señalar aspectos que estén relacionados con éste y que pueden ayudarnos a hacer una mejor descripción; por ejemplo, podemos señalar cuál será la política de compras, el tamaño de inventario, los índices o estándares que se tomarán para realizar el control de calidad, etc.

Para realizar una mejor descripción del proceso del negocio, lo recomendable es elaborar un diagrama de flujo.

3. El local del negocio.

En este punto hacemos una descripción del local del negocio, por ejemplo, señalamos cuál será su infraestructura, cuál será su tamaño, cuál será su ubicación y las razones por las que hemos elegido dicha ubicación, etc.

En este punto también debemos señalar aspectos técnicos tales como la capacidad de producción con que la que contará el local, la capacidad que será utilizada, la localización o disposición de las maquinarias, los equipos y el mobiliario, etc.

Para una mejor descripción del local, lo recomendable es hacer uso de planos, ya sea uno que muestre la ubicación del local, uno que muestre la distribución de sus elementos, o ambos.

4. Factibilidad técnica.

Menguzzato, M. y Renau J. (1995). Dirección Estratégica de la Empresa. En esta etapa debe mostrarse una estimación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

5. Factibilidad económica:

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

1. Ventas:

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

2. Costos:

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

K. PLAN DE MARKETING



En <http://www.crecenegocios.com/>. (2009). Dessler, G. Categoría Marketing. El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero.

Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.

La planificación del marketing consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa deberá afrontar en el campo del marketing, enunciar los objetivos y obtener unas líneas de acción que supongan una combinación de los medios disponibles y de las políticas establecidas para la consecución de aquellos objetivos.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Sin este, ni siquiera sabe si se ha alcanzado los objetivos.

1.Estrategia de precios

Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el Plan de Empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costes en la distribución etc.

Si los costes fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

2. Política de ventas

Es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como a medio y largo plazo.

Más tarde hay que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y comparar con lo que hace la competencia. Se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costes totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación total estimada.

Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, etc.

3. Promoción y publicidad

El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.

4. Canales de distribución

Es importante estudiar cuales serán los canales de distribución a utilizar, la política de descuentos y márgenes a los mismos, la importancia de los costes de distribución con respecto a los costes de comercialización y las posibilidades de exportación haciendo referencia a la distribución internacional, transporte, seguros, cobros a clientes internacionales, etc.

5. Servicio post-venta y garantía

Se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con tales servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

Menguzzato, M. y Renau, J.(1995), el Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

3.1.Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

3.2. Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

3.4. Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

3.5. Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?.

L. PLAN DE INVERSIONES



Cervantes, J. (2000). Decisiones Estratégicas. 1a ed. Duran, Madrid. p6. Manifiesta que es el estudio de la inversión y financiamiento es el que señala la estructura de la inversión, y describe los aspectos relacionados al financiamiento.

El objetivo de la parte del estudio de la inversión y financiamiento es el de mostrar al lector cuál será el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio, en qué se usará dicho capital, y cómo se obtendrá o pretenderá obtener.

La parte del estudio de la inversión y financiamiento debería contener los siguientes elementos:

1. Inversión fija

En este punto hacemos una lista de todos los activos fijos (elementos tangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa que no están para la venta) que vamos a requerir, y el valor de cada uno de ellos.

Los activos fijos los podemos dividir en:

Muebles y enseres: comprende el mobiliario y equipos diversos tales como, por ejemplo, mesas, sillas, escritorios, estantes, computadoras, impresoras, teléfonos, registradoras, calculadoras, extintores, etc.

Maquinaria y equipos: comprende lo necesario para fabricación del producto o para la prestación del servicio, por ejemplo, máquinas de coser, cortadoras, taladros, tornos, soldadores, herramientas, etc.

Vehículos: comprende los vehículos necesarios para el transporte del personal o de la mercadería de la empresa.

Terrenos y edificios: comprende los terrenos, edificios, construcciones, infraestructura; así como la inversión requerida para la implementación del local (instalaciones, pintura, acabados, acondicionamiento, decoración, etc.).

2. Activos intangibles

En este punto hacemos una lista de todos los activos intangibles (elementos intangibles necesarios para el funcionamiento de la empresa) que vamos a requerir, y el valor de cada uno de ellos.

Los activos intangibles los podemos dividir en:

- **Investigación y desarrollo:** estudio del proyecto, investigación de mercados, diseños del producto, etc.
- **Gastos de constitución y legalización:** constitución legal de la empresa, obtención de licencias, permisos, registros, etc.
- **Gastos de puesta en marcha:** selección y capacitación de personal, marketing de apertura, promoción y publicidad, etc.
- **Imprevistos:** monto destinado en caso de emergencia.

3. Capital del trabajo

El capital de trabajo es el dinero necesario para poner el funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente sin requerir de mayor inversión.

En este punto hacemos una lista de todos los elementos que conformarán el capital de trabajo, y el valor de cada uno de ellos.

El capital de trabajo lo podemos clasificar en:

Realizable: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora), envases, útiles de escritorio, etc.

Disponible: dinero requerido para pagar diversos servicios después de que éstos hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (agua, electricidad, teléfono, Internet), remuneraciones (sueldos y salarios), mantenimiento, tributos municipales, etc.

Exigible: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte en ellos, y luego exige el derecho a su uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, el adelanto del alquiler del local, los seguros, etc.

4. Inversión total

La inversión total del proyecto la obtenemos de la suma de la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo.

En este punto hacemos una lista de dichos elementos, el monto requerido para cada uno de ellos, y el monto total que suman éstos.

En este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles.
- Selección y contratación de personal.
- Instalaciones.
- Maquinarias.
- Inscripciones, registros y licencias.
- Capacitación y entrenamiento.
- Mercaderías.
- Investigaciones de mercado.
- Publicidad y promoción.
- Capital de trabajo.

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

En esta etapa del plan de inversiones realizaremos un listado de los activos y el capital de trabajo que vamos a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que hemos realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados:

Veamos a continuación una lista de los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

a. Activos

Los activos los podemos dividir en activos fijos y activos intangibles:

- *Activos fijos o tangibles*: terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, extintores).
- *Activos intangibles*: gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

b. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero que necesitaremos para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.

Para un mejor análisis el Capital de Trabajo, éste lo podemos dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

Realizable: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora: empresa dedicada a la compra y venta de productos), envases.

Disponible: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.

Exigible: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte, y luego *exige* el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

a. ¿Cómo se determinan los recursos demandados por la realización del Plan de negocios?

Con la finalidad de hacer esta determinación es necesario, en un primer lugar, determinar qué actividades requiere la inversión y cuáles no. Una vez definido ello, es necesario establecer la programación de las diferentes actividades para la realización del Plan de Negocios. Para ello:

Lo siguiente consiste en establecer cuáles de las actividades son secuenciales y cuál se pueden hacer en forma paralela en el tiempo:

- Cuáles actividades son secuenciales; o sea, que requiere que una se haga primero que la otra.
- Cuáles actividades son paralelas; o sea, que se pueden realizar simultáneamente, sin que una dependa de la otra.

En aquellos casos en que el número de actividades es muy grande para ser administrado sólo con una carta Gantt, se hará necesario programarlas en una red PERT, y calcular el camino crítico y las diferentes holguras. A continuación, es necesario asignar las personas que se harán responsables de la ejecución de cada actividad. Con toda esta información se recomienda elaborar la Carta RADAR. Carta que se muestra a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1. CARTA DE RADAR.

Actividad	Tipo	Unidades de Tiempo		
		Unid. 1	Unid ...	Unid. N
Actividad 1				
Actividad ...				
Actividad n				

Fuente: Weston and Brigham. (1994).

b. ¿Cómo se determinan los costos de producción y de administración, el proceso de costeo?

1. Costos de producción:

Son todos aquellos costos relacionados con los procesos productivos en forma directa o indirecta.

Generalmente se utilizan las siguientes categorías:

1.1. Materias primas:

Bienes que pasan, mediante procesos de transformación, a formar parte del producto terminado. Estos costos, además del costo de adquisición de la materia prima en sí, también incluyen fletes de compra, de almacenamiento y manejo.

1.2. Mano de obra directa:

Es la utilizada para la transformación de su materia prima en el producto terminado. Ejemplo, el operador de la máquina envasadora en el caso de las conservas.

1.3. Mano de obra indirecta:

Es la necesaria en el área de producción que no interviene directamente en la transformación de la materia prima. Por ejemplo: personal de supervisión, jefes de turno, personal de control de calidad. Puede que inicialmente se tenga un personal reducido, pero tenga planificado que éste es un costo de producción que puede tener en un futuro.

1.4. Materiales indirectos:

Forman parte auxiliar en la presentación del producto terminado sin ser el producto en sí. Por ejemplo: envases y etiquetas.

1.5. Costo de los insumos:

Son por ejemplo: servicios públicos como agua, energía eléctrica, combustibles, detergentes, gases industriales especiales. La lista se puede extender, todo dependerá del tipo de proceso que se requiera para producir determinado bien o servicio.

1.6. Costo de mantenimiento y reparación: Dependiendo del negocio se incurre en reparaciones y mantenimientos preventivo y correctivo de maquinaria y equipos.

Depreciación y amortización: Conforme a las legislaciones vigentes en cada país, se establecen las formas de contabilizar estos conceptos.

1.7. Costos de administración:

Estos, por su parte, realizan las funciones conducción general, de apoyo financiero y administrativo de los procesos productivos. Entre ellos se encuentran:

1.7.1 Costos de la gestión general de la empresa. Si la empresa está o se quiere dedicar a un solo negocio, el importe debe ser el total. Si es uno de varios, se aplica en forma proporcional. En estos costos está el sueldo del gerente y de quienes lo apoyan directamente en cumplir sus funciones.

1.7.2 Costos del apoyo y soporte financiero y administrativo. En estos se incluyen, los sueldos del personal administrativo, los gastos generales (gastos comunes a las diversas unidades de la empresa) y los correspondientes costos de depreciación y amortización de los equipos y muebles de oficina, entre otros.

Para estos gastos también es válido el procedimiento señalado para los costos de gestión general.

1.8. Costos de comercialización:

Estos son todos aquellos costos que implica el proceso de negociación y venta del producto en cuestión. Costos tales como:

- Costos de gestión y ampliación de la cartera de clientes.
- Costos de negociación con clientes y comisión de venta.
- Costos de distribución y entrega del producto.

En algunos casos los costos de promoción del producto en el mercado.

Existe otra manera de visualizar y contabilizar los costos que también es de gran utilidad para comprender los recursos comprometidos en el Negocio, facilita además la toma de decisiones sobre volúmenes de equilibrio, tamaño de la estructura de la empresa. Esta es la que considera:

1.8.1. Costos fijos: Estos son todos los gastos que se deben hacer para mantener el negocio. Independientemente de cuánto se produce o cuánto se vende. Es decir corresponden a aquellos costos que aunque no se produzca o tampoco se venda, igual ellos generan gasto. Por ejemplo, arriendo, depreciaciones y amortizaciones, pago de intereses, servicios básicos o sueldos del gerente y la planta fija de personal.

1.8.2. Costos variables: Son aquellos gastos que están directamente relacionados con la producción y venta del producto; o sea, que a mayor producción y venta, mayores serán los costos variables totales. Por ejemplo: materias primas, insumos de maquinarias, sueldos o mano de obra asociados directamente al proceso productivo, comisiones de venta o subcontrataciones.

1.8.3. Costos totales: La suma de los costos variables más los costos fijos.

c. ¿Cuánto debe ser su inversión inicial?

Se debe entender como inversión inicial la adquisición de todos los activos fijos o tangibles e intangibles que se necesita para iniciar las operaciones del negocio. No incluya el capital de trabajo.

El activo fijo o tangible es por ejemplos terrenos, edificaciones, maquinaria, equipos, mobiliarios, vehículos de transporte, herramientas y otros.

El activo intangible o diferido incluye entre otros los activos que no se pueden tocar: patentes, marcas, diseños comerciales, licencias, nombres comerciales, transferencia de tecnología.

Se determina el monto de esta inversión inicial y. se analiza, tomando en consideración otros elementos como comportamiento de los ingresos y gastos de administración proyectados en el tiempo, si se tiene la capacidad económica para realizarla. El asociarse, en algunos casos, puede ser una excelente alternativa.

d. ¿Cómo se define el capital de trabajo?

El capital de trabajo es el capital adicional, diferente de la inversión inicial, con él que se debe contar para que empiece a funcionar el Negocio y también en el funcionamiento normal del negocio, producto del descalce natural que ocurre entre el comportamiento de los ingresos y egresos, Es importante pensar en el capital de trabajo, porque inicialmente se tendrá que gastar antes de ver utilidades.

El Capital de Trabajo, corresponde a los fondos que son necesarios para cubrir el valor del desfase entre los gastos (egresos) que se producen por las compras y el ingreso efectivo por el cobro a los clientes. Para cuantificar el Capital de trabajo necesario para una normal operación del Negocio, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por unidad de tiempo. Unidad que puede ser semanal o mensual, dependiendo de la unidad común en que ocurren los ingresos y los egresos. Por ejemplo, si hay que pagar semanalmente y se reciben los ingresos

también en esa semana, el flujo debe hacerse por esa unidad de tiempo, también es importante tomar en consideración la misma unidad de medida para ingresos y egresos, por ejemplo el impuesto a las ventas.

e. ¿Cómo se define la estructura de financiación del Negocio?

[\(http://www.gestiopolis.com\)](http://www.gestiopolis.com).(2008).Planeación Financiera. Una vez conocida la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos para financiar el Plan de Negocio y cuál es la mejor opción.

El financiamiento necesario puede provenir de diferentes orígenes. Así es como puede venir de:

1. Préstamos familiares

- Adecuado para proporcionar "dinero inicial" o "capital semilla".
- Requisitos: amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero.
- Ventajas: Proceso simple e informal, con condiciones favorables.
- Desventajas: Tamaño reducido y con frecuencia restringido.

2. Ayudas del Estado

- Adecuado para todas las fases de inicio, inserción en mercados, desarrollo del negocio e innovación de nuevos procesos y productos.
- Requisitos: Buen conocimiento de las posibilidades de ayuda.

3. Hipotecas

- Adecuado para: financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación.
- Requisitos: propiedad que pueda ser sometida a hipotecas.
- Ventajas: son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de evolución bajos durante largos períodos.
- Desventajas: pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.

- Siempre hay que recopilar toda la información posible o acceder a un centro especializado para saber a que tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas.
- Ventajas: Términos muy favorables en general (créditos con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc.).
- Desventajas: El proceso es en ocasiones burocrático con largos períodos de espera.

4. *Leasing*

- Adecuado para: financiación de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc.
- Requisitos: El objeto de leasing debe ser fácil de vender (no puede ser maquinaria especial).
- Ventajas: Financiación del objeto en forma completa, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, algo de flexibilidad en cuanto a devolución / cambio del objeto si cambian los requisitos (por ejemplo, si se necesita una máquina más potente).
- Ventajas fiscales, ya que se considera un arriendo o gasto de operación y no una inversión, normalmente no copa líneas de financiamiento bancario.
- Desventajas: limitado a la vida operativa del objeto del leasing, porcentajes de interés más altos que otros medios de financiación, y en ocasiones, pagos de cancelación al terminar el contrato.

5. *Créditos bancarios*

- Adecuados para: capital de trabajo.
- Requisitos: normalmente se necesitan garantías o avales personales.
- Ventajas: muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales /estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles.
- Desventajas: tipo de financiación cara, difícil de acceder si no se cuenta con garantías suficientes.

1. Capital riesgo

- Adecuado para: todas las etapas desde el comienzo hasta la realización principalmente para desarrollar innovaciones que por si son de riesgo alto.
- Requisitos: un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento.
- Ventajas: no se pierde la participación mayoritaria y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial (dividendo o plusvalía en la posterior venta de la participación). Desventajas: tener que compartir los beneficios con un tercero.

f. Estructura del financiamiento

En este punto señalamos si el proyecto será financiado en su totalidad con capital propio, o se requerirá de algún tipo de financiamiento externo.

En caso de hacer uso de financiamiento externo, en este punto debemos señalar qué porcentaje del total de la inversión cubrirá el financiamiento con capital propio, y qué porcentaje cubrirá el financiamiento con capital externo; por ejemplo, podríamos financiar el proyecto en un 40% con capital propio, y en un 60% con financiamiento externo.

g. ¿Cómo se construye el flujo de caja proyectado del Negocio?

Se utiliza como base el Estado de resultado proyectado para el período que se hará la evaluación. La metodología es agregar a la utilidad neta los gastos que no son desembolsos de efectivo (depreciación, amortización).

El flujo de caja es también una forma práctica de saber si se cuenta o no con los fondos necesarios para financiar la operación de la empresa.

Una vez en operación se debe llevar un flujo de caja permanente que nos entregue información sobre la capacidad para cumplir los compromisos en las fechas programadas, si es necesario gestionar financiamiento adicional y cuánto se necesita, si debemos cambiar las condiciones de plazo en el cobro a los clientes y pagos a los proveedores.

El Flujo de caja (cash flow) es el movimiento en el saldo de caja durante un período determinado.

Para efecto de este manual se explicará cómo se hace la construcción de un flujo de efectivos (gastos e ingresos efectivamente devengados). Este flujo constituye uno de los elementos más importantes en el control del Negocio. La información básica para realizar este flujo está contenida en los estudios anteriores. Al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

Para poder desarrollar el flujo de caja del Negocio se deberán considerar las condiciones establecidas en la operación y venta y los resultados a obtener en un período determinado, estimándose los gastos e ingresos del Negocio.

h. Elementos del flujo de caja:

a) Ingresos

Con la información proveniente de las previsiones de ventas, se deben calcular los ingresos previstos para un período determinado.

El presupuesto de los ingresos se obtiene multiplicando los volúmenes de producción que se esperan vender por los precios de venta esperados, conforme al estudio de mercado.

La información básica requerida para hacer éste cálculo es:

- Volumen de producto que se espera vender.
- Precio de venta.
- Programa de producción.

b) Costos

Se debe determinar anticipadamente las erogaciones que habrán de realizarse para la obtención de un bien o servicio en un período dado.

Para estimar los egresos para los primeros años de operación del Negocio, se multiplican los volúmenes anuales de productos por los consumos unitarios y luego

por los costos unitarios de los insumos que intervienen en la elaboración del producto, integrando de esta manera los costos de producción; a estos se suman los gastos de administración, distribución y venta e intereses financieros para obtener los egresos totales de operación del Negocio.

Un elemento de costo que influye indirectamente sobre el gasto en imprevistos es la depreciación, que representa el desgaste de la inversión en obra física y equipamiento que se produce por su uso. Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los cargos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable para compensar, mediante una reducción en el pago de impuestos, las ganancias reportadas por la empresa.

Mientras mayor sea el gasto por depreciación, el ingreso gravable disminuye y, por lo tanto, también el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.

Existen varios métodos de depreciación:

- Valores determinados por los servicios oficiales de tributación.
- Depreciación lineal con iguales valores anuales.
- Depreciación lineal con valores anuales decrecientes.
- Depreciación lineal con valores anuales crecientes etc.

Cualquiera sea el método que se aplique, se hará sobre el valor por depreciar, que resulta de la aplicación de la siguiente ecuación:

$$Vd: Va - Vr,$$

Donde:

Vd : valor por depreciar,

Va : valor de adquisición y

Vr : valor residual

Siendo el método más utilizado la depreciación lineal de igual valor para cada año.

Entonces:

$$D: VD / N$$

Donde:

D = depreciación del período y

N = número de años de vida útil.

c) El flujo proyectado:

Corresponde al cálculo que se hace para la evaluación y estimación financiera, que incluye el listado de todos los flujos de caja anuales de un determinado Negocio, aplicando una tasa de descuento a cada uno de ellos para estimar su valor efectivo al día presente, y sumados luego para obtener el valor total presente o valor actualizado neto para ese período.

Para construir este flujo de efectivos se debe aplicar la siguiente ecuación:

$$FF_t = (Y_t - E_t - G_{ft} - D_t)(1 - j) + G_{ft} + D_t$$

Donde:

FF = Flujo de fondos

t = período

y = ingresos

E = egresos

G_f = gasto financiero

D = depreciación

j = tasa de impuestos

Al restarle a los ingresos los diferentes egresos, los gastos financieros y las depreciaciones, se obtiene la utilidad antes de impuestos. Utilidad que al multiplicarse por (1-j) permite determinar la utilidad neta del Negocio. A ese resultado se le debe sumar la D, por no constituir un egreso real de caja, y los gastos financieros, para no considerar dos veces su efecto en el flujo y en la tasa de descuento.

d) *Análisis del punto de equilibrio*

<http://www.creacionempresas.com>.(2008). Fernández, P. Planificación de las Finanzas.

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).

Y analizar el punto de equilibrio es hallar el punto de equilibrio y analizar dicha información para que, en base a ella, poder tomar decisiones.

Por ejemplo, podemos hallar y analizar el punto de equilibrio para:

- Permitirnos una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas se empezarán a obtener utilidades.
- Conocer la viabilidad de un proyecto, al saber si nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio.
- Ver a partir de qué nivel de ventas, puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas, por un sueldo fijo en un vendedor.
- Saber que número de unidades o ventas se debe realizar, para lograr cierta utilidad.

Este análisis del punto de equilibrio es muy útil para la empresa, ya que le permite:

- Determinar el nivel de operaciones debe mantener para cubrir todos los costos de operación
- Evaluar la productividad asociada a diversos niveles de venta.

Existen dos métodos para determinar el punto de equilibrio: gráfico y analítico.

- El método gráfico consiste en representar en un plano de coordenadas cartesianas el punto de equilibrio del Negocio; el que va a estar dado por la confluencia de la curva de los ingresos con la curva de los costos.
- El método analítico consiste en determinar matemáticamente el punto de equilibrio en términos de:

Equilibrio en unidades de venta. Cuya ecuación es:

$$\text{PE} = \frac{\text{CF}}{\text{PUV} - \text{CU}}$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos.

PUV = Precio Unitario de Venta.

CU = Costo unitario.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

Al hablar en este punto de Plan de Inversiones hay que hacer referencia a lo que se denomina de forma genérica activos fijos, que constituyen una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa.

La primera decisión de tipo estratégico que hay que plantearse es la ubicación, considerada en muchos casos vital para la viabilidad de un proyecto y que condicionará en el futuro el desarrollo del mismo.

En ocasiones, y dependiendo de la actividad, no tiene especial relevancia la ubicación.

En otras ocasiones, las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología y otras muchas razones hacen que la localización de la empresa sea un problema importante. A veces son decisiones de las Administraciones (subvenciones, infraestructuras, etc.), las que condicionan la localización de la empresa.

Entre los factores de localización que hay que valorar están los siguientes: La proximidad con el mercado objetivo.

- La cercanía a las materias primas.

- Coste de transporte.
- Oferta de mano d obra cualificada.
- Existencia de buenas vías de comunicación.
- Nivel de equipamiento de la zona.
- Posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades.
- Previsión de futuras ampliaciones.

Una vez determinada la localización de la empresa, habrá que determinar la naturaleza y características de los activos inmovilizados necesarios para el desarrollo de la actividad.

La empresa no se enfrenta a una sola alternativa de inversión, sino a varias con características diversas, por lo que es necesario un estudio de las características técnicas, coste de adquisición, gastos operativos, vida técnica, etc.

Otra de las decisiones a realizar en este apartado es determinar si se deben adquirir los bienes nuevos o usados. Para la elección deben tenerse en cuenta tres factores: el precio, las condiciones de utilización y las posibles subvenciones por la adquisición de activos nuevos.

También hay que plantearse si es preferible comprar o alquilar los diferentes conceptos del activo. Esta decisión tiene un carácter económico financiero, que incluye consideraciones de carácter fiscal. No conviene olvidar en este tema, el componente estratégico de optar por tener la propiedad de los bienes o únicamente el derecho de uso de los mismos.

La estructura de los activos fijos que conforman la empresa, ya sean nuevos o usados, es la siguiente:

a. Inmovilizado material

Son inversiones que realizará la empresa y que se materializarán en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

Tendrán un período de duración superior a un año y su deterioro o contribución al proceso productivo se materializará a través de las amortizaciones anuales (a excepción de los terrenos).

Dentro de este capítulo estarían:

- Terrenos.
- Edificaciones y construcciones:
- Trabajos de planificación, ingeniería del proyecto y dirección facultativo.
- Traídas y acometidas de servicios.
- Urbanización y obras exteriores.
- Oficinas y laboratorios.
- Servicios sociales y sanitarios del personal.
- Almacenes de materias primas.
- Edificios de producción.
- Edificios de servicios industriales.
- Almacenes de productos terminados.
- Otras construcciones.

Instalaciones:

- Instalaciones eléctricas en general y especiales.
- Instalaciones de climatización. Generadores térmicos. Instalaciones de G.L.P., etc
- Instalaciones de agua en general y especiales.
- Instalaciones de seguridad e higiene.
- Equipos de medida y control.
- Otras instalaciones internas.

Maquinaria y herramientas:

- Maquinaria de proceso.
- Herramienta y utillaje.
- Elementos de transporte interior.
- Mobiliario y equipamiento.
- Equipos informáticos y de procesamiento de la información.

- Elementos de transporte.
- Otros inmovilizados materiales.

b. Inmovilizado inmaterial

Son inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.

Dentro de este capítulo los más frecuentes son:

- Gastos de investigación y desarrollo.
- Concesiones administrativas.
- Propiedad industrial.
- Fondo de comercio.
- Aplicaciones informáticas.
- Derechos de traspaso.

c. Gastos amortizables

Son aquellos gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad. Forman parte de ellos los gastos de primer establecimiento y los gastos de constitución. Tienen consideración de gastos plurianuales y por lo tanto susceptibles de ser amortizados anualmente.

Los más comunes son los de los abogados, notarios, registros, etc. ligados a la constitución de la personalidad jurídica de la empresa.

d. Inmovilizado financiero

Lo constituye fundamentalmente:

- Inversiones financieras permanentes.
- Fianzas y depósitos.
- Inversiones financieras en empresas del grupo.

e. Inversión en capital circulante.

La inversión vinculada al ciclo de explotación de la empresa se denomina capital circulante, y determina el volumen de recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo.

Período de maduración es el tiempo que transcurre entre la adquisición de las materias primas y el cobro del producto de las ventas, y determina con otros factores el volumen de fondos necesarios para el capital circulante.

También se puede decir que el capital circulante es el activo circulante menos el pasivo circulante.

Las partidas que suelen conceptuarse como circulante destacan:

f. Activo circulante

- Caja y bancos.
- Clientes, deudores y efectos a cobrar.
- Existencias de materia prima.
- Existencias de productos semielaborados.
- Existencias de productos terminados.
- Inversiones financieras a corto plazo.

g. Pasivo circulante

- Proveedores y acreedores.
- Efectos a pagar.
- Anticipo de clientes.
- Préstamos a corto.
- Impuestos a pagar.

L. ESTUDIO DE INGRESOS Y EGRESOS



Richard, K. (1995). Diccionario de Management. London. Tomo 1 ed. Folio. En esta etapa desarrollamos las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (flujo de caja proyectado y estado de ganancias y pérdidas proyectado).

Para ello nos basamos en el pronóstico de ventas (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, haremos primero la proyección del pago de la deuda, y luego la incluiremos en las proyecciones de ingresos y egresos.

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:

- *Egresos desembolsables*: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- *Egresos no desembolsables*: depreciación, amortización de intangibles.

La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es

un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos. Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados.

Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

Período de recuperación (payback).

- Valor actual neto (VAN).
- Tasa interna de retorno (TIR).

1. Período de recuperación:

También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el

"valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después).

Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

2. ¿Cómo se determina la Rentabilidad esperada del Negocio?

Cualquier persona que invierte en un Negocio desea que éste sea tan próspero que le genere una utilidad y una rentabilidad esperada.

No se debe olvidar que todo negocio implica un riesgo; por lo que la tasa esperada de rentabilidad debe ser superior a la que le ofrecen las entidades financieras cuyo riesgo es menor. Nuestro negocio debe rentabilizar, más de lo que ofrece el mercado financiero por los depósitos, de lo contrario prefiero no asumir el riesgo.

La Utilidad del Negocio está representada por los ingresos menos los costos:

$$\text{Utilidad} = \text{ingresos} -$$

Se entiende esta rentabilidad como la tasa a la que se espera que el dinero invertido rente en el Negocio.

Es decir, ésta constituye una relación entre la utilidad y los costos, expresada en términos porcentuales:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad} * 100}{\text{Costos de inversión}}$$

Hay diversas manera para determinar esta tasa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en este Negocio, de acuerdo con su naturaleza, la competencia y otros factores. Los índices más utilizados para determinar la rentabilidad son:

- La Relación Beneficio Costo.

- La Tasa Interna del Retorno (TIR).
- El Valor Actualizado Neto (VAN).

M. ESTUDIO FINANCIERO



El plan financiero contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio y están representados por el estado de resultados proformas, el estado de situación o Balance General pro forma y por el flujo de caja pro forma, el estado de resultados se determinó anteriormente en el procedimiento antes descrito.

El flujo de caja permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses. Constituyendo el reto principal del trabajo en el campo de la dirección.

El estado de resultado pro forma muestra la posición económica de la empresa en un período determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades.

El balance General pro forma muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de honrar las deudas al vencimiento.

<http://www.crecenegocios.com/>.(2009). Categoría Marketing.Y, finalmente, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno ([VAN y TIR](#)).

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, etc.

1. La Relación Beneficio Costo.

Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos totales y los costos totales durante la vida útil del Negocio. Es la relación simple entre estas variables. Si la relación es mayor a uno, el Negocio parece interesante realizarlo. Si es igual o inferior a uno, no es recomendable realizarlo.

Es un Indicador que solo sirve para las primeras aproximaciones. Cuando hay mucho comprometido, más vale usar la TIR y el VAN.

2. Valor actual neto (VAN).

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

1. El interés del mercado.
2. La tasa de rentabilidad de la empresa.
3. Una tasa cualquiera elegida por el inversor.

4. Una tasa que refleje el costo de oportunidad.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$\text{VAN} > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$\text{VAN} = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$\text{VAN} < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

Entonces para hallar el VAN se necesitan:

- tamaño de la inversión.
- flujo de caja neto proyectado.
- tasa de descuento.

3. Tasa interna de retorno (TIR).

Corresponde a la rentabilidad de una inversión medida por la tasa de interés compuesto implicada al proyectar su valor futuro. Es decir es aquella tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

Entonces para hallar la TIR se necesitan:

- tamaño de inversión.
- flujo de caja neto proyectado.

N. PREVISIÓN DE CUENTA DE RESULTADOS



<http://www.crecenegocios.com/>.(2009).Categoría Marketing. La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

La cuenta de resultados no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que desgranando sus componentes se llega a conocer el por qué de dicho resultado. Así pues, analizando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

El análisis de la cuenta de resultados, y de su distribución, permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

Aunque no existe un formato único, la estructura que figura a continuación ofrece las partidas típicas de las cuentas de resultados de las empresas comerciales e industriales.

a. VARIACIÓN DE EXISTENCIAS.

Recoge la diferencia entre las existencias iniciales y las finales de productos, materias primas u otros aprovisionamientos. Se considera como un ingreso si es positiva, y si es negativa se considera un gasto minorando el resultado.

b. VENTAS BRUTAS.

Incluye el total de los ingresos por ventas realizados en el período.

c. VENTAS NETAS

Se obtienen como diferencia entre las ventas brutas y la suma de los descuentos, bonificaciones o rebajas en ventas y las devoluciones o ventas anuladas.

d. COSTE DE LAS VENTAS.

Representa el coste de los productos vendidos, es decir, lo que ha costado producir lo que se ha vendido que incluye:

- consumo de materias primas y materiales
- mano de obra directa

- otros gastos de fabricación (amortización, energía, supervisión, etc.).

e. BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN.

Es la diferencia entre las ventas netas y el coste de las ventas.

f. GASTOS DE VENTA.

Representan los gastos comerciales imputables a las ventas del período. Incluye sueldo de vendedores comisiones de venta, gastos de envío, publicidad, exposiciones, etc.

g. GASTOS GERNERALES Y DE ADMINISTRACIÓN.

Recoge los gastos derivados de la actividad administrativa que tiene toda empresa. Hay que incluir los sueldos y gastos de oficina, sueldos de directivos, alquileres, material de oficina, asesoría, gestoría, etc.

h. AMORTIZACIONES.

Es la representación contable de la depreciación monetaria que en el transcurso del tiempo sufren los activos inmovilizados que tengan para la empresa una vida útil no ilimitada pero si superior a un período contable.

A excepción de los terrenos, que no se amortizan, la mayoría de los activos inmovilizados tienen una vida útil de duración limitada. Dado que la contabilidad registra inicialmente en el activo el inmovilizado al precio de adquisición, parece lógico repartir ese gasto entre cada uno de los períodos contables que constituyen la vida útil.

Esta corrección valorativa se considera un gasto del ejercicio aunque no suponga una salida efectiva de recursos de la empresa.

i. BENEFICIO NETO DE EXPLOTACIÓN.

Es la diferencia entre el beneficio bruto y los gastos de venta, generales, administrativos y las amortizaciones.

j. GASTOS FINANCIEROS.

Son los gastos efectuados por la empresa en comisiones bancarias, comisiones e intereses por descuento de efectos, intereses de préstamos, en definitiva todos los gastos que tengan una naturaleza financiera.

k. BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS.

Es la diferencia entre el beneficio antes de intereses e impuestos y los gastos financieros.

l. PREVISIÓN DE IMPUESTOS

Es el importe previsto del Impuesto de Sociedades a pagar por la empresa correspondiente al período considerado.

m. BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS.

Es la diferencia entre el beneficio neto antes de impuestos y la previsión para impuestos.

n. CASH FLOW.

El cash flow o flujo de caja es la suma del beneficio neto más las amortizaciones, ya que éstas no suponen una salida de recursos de la empresa.

a. Estado de Resultados:

Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.(1995). Es un documento dinámico que tiene como finalidad mostrar los resultados económicos de la operación prevista del proyecto para los períodos subsecuentes, se elabora efectuando la suma algebraica de los ingresos menos los egresos estimados.

b. Estructura del Estado de Resultados

Presupuestos de ingresos por ventas.

- Presupuestos de costos de producción.

= Utilidad bruta

- Presupuestos de gastos administrativos y de ventas.

= Utilidad de Operación

- Presupuestos de gastos financieros.

= Utilidades antes de impuestos

- Presupuestos de ISR Y reparto de Utilidades

= Utilidad Neta**P. BALANCE GENERAL.**

El balance contiene los rubros que constituirían los activos de la empresa, es decir, los bienes adquiridos para materializar el proyecto. Por otro lado se presentan los pasivos esperados de la empresa, es decir las obligaciones financieras que adquirirán los socios del proyecto, y el patrimonio o capital social.

El contenido del balance se resume en los sig. Rubros; activo, pasivo y capital contable.

a. Activos de la empresa:

1. Activo circulante son los bienes y recursos que se pueden convertir fácilmente en efectivo.

- Efectivo en caja y bancos.
- Monto de las cuentas por cobrar.
- Valor de inventarios.

2. Activo fijo, son bienes físicos tangibles que se utilizan en la actividad productiva y comercial de la empresa.

- Terrenos.
- Edificios y construcciones.

- Maquinaria y equipo.
- Equipo de transporte.
- Equipo de oficina.

3. Pasivos de la empresa (corto plazo) está constituido por aquellas deudas que la empresa tiene obligación de pagar en un plazo no mayor a un año.

- Créditos bancarios a corto plazo.
- Créditos de proveedores de insumos.
- Amortizaciones de créditos a largo plazo.

4. Pasivos a largo plazo, formado por deudas que la empresa tiene la obligación de pagar en un plazo mayor de un año.

- Créditos a mediano plazo.
- Obligaciones.
- Acreedores hipotecarios.

b. Capital Contable

Está constituido por las aportaciones efectivas de los socios más las reservas legales y los superávit o déficit netos que resulten de los ejercicios de operación.

c. Flujos netos de efectivo.

Los flujos netos no conforman un estado financiero, de hecho derivan del estado y aplicación de recursos. El flujo se debe de considerar el tablas de amortización de activos tangibles, así como de las depreciaciones de las demás inversiones para poder conformar el estado de resultados.

Cuando se alude al flujo de efectivo del proyecto en si, se hace referencia a aquella clasificación de ingresos y egresos brutos y costos diferenciales de las fuentes de financiamiento.

Para poder integrar un flujo neto del proyecto, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Flujo neto del proyecto} = (\text{inversión} + \text{Ingresos brutos} - \text{Egresos brutos})$$

La evaluación tiene por objeto determinar hasta qué punto las características de un proyecto corresponden a los patrones de uso óptimo económico; reflejan coeficientes numéricos que, expresados como parámetros, reflejan las ventajas de un proyecto.

1. Principales Indicadores financieros.

Se obtienen directamente de los estados financieros.

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período que está sucediendo se compara con la contabilidad contra el presupuesto, también se puede hacer un método histórico donde se analizan tendencias, ya sea en porcentajes, índices o razones financieras, también graficarse para una mejor ilustración.

2. Indicadores de rentabilidad empleados en la evaluación de proyectos de inversión.

- Valor Actual neto.
- Relación costo / beneficio (B/C).
- Tasa Interna de rendimiento (TIR).
- Valor futuro Neto (VFN).
- Tasa externa de rendimiento (TER).
- Período de recuperación del capital (PRC).

Valor actual neto (VAN)

Está dado por la diferencia del valor actual de los beneficios y el valor actual de la inversión:

$$\text{VAN} = \text{VAB} - \text{VAI}.$$

Si VAN es cero positivo, el proyecto se acepta.

Si VAN es negativo, el proyecto se rechaza.

Relación beneficio / Costo.

A diferencia de VAN, cuyos valores son en términos absolutos, este indicador financiero se expresa en términos relativos.

Si B/C es cero positivo, el proyecto se acepta

Está dada por el cociente que hay entre VAN y el VAI

Si B/C es negativo, el proyecto se rechaza.

Tasa Interna de Rendimiento. (TIR)

La TIR expresa la rentabilidad anual en términos porcentuales, es decir, si la TIR de un proyecto es de 15%, eso significa un rendimiento de 15% anual sobre el monto de la inversión.

La TIR no requiere de una tasa de descuento solamente requiere de una tasa denominada

Tasa mínima Atractiva (TREMA).

1. La TIR Se puede definir de dos maneras: la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Esto, en términos empleados, se traduce así:

TIR es la "i" que hace que la $VAN = 0$, o bien

TIR es la "i" que hace que la $VAB - VAI = 0$

2. Como la tasa de descuento que hace equivalente el Valor actual de los costos de adquisición de la inversión con el valor actual del flujo de beneficios generados por dicha inversión.

El TIR que hace que el $VAI = VAB$

La formula de el TIR se puede comprobar volviendo a las ecuaciones 1 y 2. Si se igualan ambas ecuaciones, se observa un equilibrio entre los costos de adquisición de los activos y los beneficios generados por éstos.

Esta apreciación Permite determinar la formula general de la TIR.

- Si el TIR es mayor o igual que la TREMA(tasa mínima atractiva) el proyecto se acepta.
- Si el TIR es menor que la TREMA(tasa mínima atractiva) el proyecto se rechaza.
- A mayor relación TIR, mayor prioridad.

Q. LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO



<http://www.crecenegocios.com/>.(2009). Categoría Marketing. Luego del estudio de los ingresos y egresos, la siguiente parte o sección de un plan de negocios es la evaluación del proyecto, la cual describe el desarrollo la evaluación financiera realizada al proyecto.

El objetivo de la parte de la evaluación del proyecto es el de mostrar al lector que el proyecto es rentable, en cuánto tiempo se recuperará la inversión, y cuánto es lo se espera obtener por ella.

La parte de la evaluación del proyecto debería contener los siguientes elementos:

1. Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión señala el periodo de tiempo que va a tomar recuperar el capital invertido.

Para hallarlo, tomamos en cuenta la inversión del proyecto (estudio de la inversión y financiamiento) y los resultados del flujo de caja proyectado (estudio de los ingresos y egresos).

2. Retorno sobre la inversión (ROI)

El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés), mide el porcentaje del capital que se va a obtener al ser invertido en el proyecto.

La fórmula del índice de Retorno Sobre la Inversión es:

$$\text{ROI} = ((\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$$

3. VAN y TIR

El VAN y TIR son otros índices financieros utilizados al momento de evaluar un proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN) mide la ganancia del proyecto, al restar la inversión al total de los futuros flujos de dinero (los cuales son actualizados a través de una determinada tasa de descuento).

Mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para ser considerado rentable. En caso de que el proyecto incluya además del capital propio, la adquisición de un crédito financiero, para una mejor evaluación se suele dividir el VAN y el TIR en VAN y TIR económico (para el cual se toma en cuenta el flujo de caja económico), y en VAN y TIR financiero (para el cual se toma en cuenta el flujo de caja financiero).

En la evaluación económica - financiera se toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo mediante métodos que son básicamente el VPN y TIR que veremos más adelante.

Al terminar la evaluación económica sabremos:

- Determinación de la TREMA.
- Definir los conceptos de VPN y TIR.
- Otros métodos de evaluación.

- Razones Financieras.

Determinación de la TREMA.

Es la tasa de rendimiento mínimo aceptable.

$$\text{TREMA} = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} = (1+f) (1+i) - 1 = i + f + i f$$

Donde :

$$f = \text{inflación}$$

La inflación se puede eliminar de la evaluación económica si se dan resultados numéricos similares, por lo tanto, la que realmente importa es la determinación de premio o prima de riesgo.

Cuando la inversión se efectúa en una empresa, la determinación se simplifica, pues la TREMA para evaluar cualquier tipo de inversión dentro de la empresa, será la misma y además ya debe estar dada por la dirección general o por los propietarios de la empresa.

Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

No hay que olvidar que la prima de riesgo es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión por encima de la inflación, es decir, la prima de riesgo indica el crecimiento real de patrimonio de la empresa.

Determinación de indicadores: VPN y TIR.

Valor Presente Neto es el valor monetario que resulta de resta la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

$$\text{VPN} = - P + \text{FNE}_1 / (1+i)^1 + \text{FNE}_2 / (1+i)^2 + \dots + (\text{FNE}_n + \text{VS}) / (1+i)^n$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo

i = interés o crecimiento del dinero

P = la inversión inicial

n = numero de periodos

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento o tiempo cero.

Tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento que hace el VPN sea igual a cero o es la tasa que igual a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial el resultado es cero.

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte su totalidad, es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

$$P = FNE_1 / (1 + i)^1 + FNE_2 / (1 + i)^2 + FNE_3 / (1 + i)^3 + \dots + (FNE_n + VS) / (1 + i)^n$$

Razones Financieras

Existen técnicas que no tomasen en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y que propiamente no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa.

Razones de liquidez. Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (pagos) a corto plazo.

Tasa circulante

$$\text{razón circulante} = \text{activo circulante} / \text{pasivo circulan}$$

Prueba del ácido

$$\text{tasa de la P.A.} = (\text{activos circulantes} - \text{inventario}) / \text{pasivo circulante}$$

Tasas de apalancamiento. Miden el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda.

Razón de deuda total a activo total

$$\text{Tasa de deuda} = \text{deuda total} / \text{activo total}$$

Número de veces que se gana el interés

$$\# \text{ de veces que se gana el interés} = \text{ingreso bruto} / \text{cargos de interés}$$

Tasas de actividad. Este tipo de tasas no se puede aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que como su nombre lo indica, mide la efectividad de la actividad empresarial y cuando se realiza el estudio no existe tal actividad. De cualquier forma estas son:

- Rotación de inventarios = ventas/inventarios.
- Periodo promedio de recolección.
- P.P.R. = Cuentas por cobrar / ventas por día = Cuentas por cobrar / ventas anuales / 365

Rotación de activo total.

$$\text{Rotación de activos totales} = \text{ventas anuales} / \text{activos totales}$$

Tasas de rentabilidad. La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. En realidad, las tasas de este tipo revelan que tan efectivamente se administra la empresa.

Tasa de margen de beneficio sobre ventas.

Rendimiento sobre activos totales. Se obtiene dividiendo la utilidad neta libre de impuestos entre los activos totales.

$$\text{Tasa de margen de beneficio} = \text{utilidad después de impuestos} / \text{ventas totales anuales}$$

Tasa de rendimiento sobre el valor neto de la empresa. Es la tasa que mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, llamada valor neto o capital.

III.DISCUSIÓN.

Hoy más que nunca es necesario contar con elementos que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un propósito lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto.

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea.

Aquí les ponemos a consideración una de las estructuras más comunes con la que cuenta con todas las partes que se debería tomar en cuenta al momento de implementar un plan de negocios:

Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

Definición del negocio: en esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.

Estudio de mercado: en el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.

Estudio técnico: en el estudio técnico se señala los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.

Organización: en la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

Estudio de la inversión y financiamiento: en esta parte se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido.

Estudio de los ingresos y egresos: en esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Evaluación: y, finalmente, en la parte de evaluación se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

IV. CONCLUSIONES

- El plan de negocios es una herramienta clave para el éxito de cualquier negocio ya que permite determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa, determinar qué cantidad de dinero generará la empresa y determinar los requerimientos de financiamiento externos.
- Con la presente investigación se evidencia una oportunidad de negocio para cualquier persona interesada en nuevas alternativas de inversión con propósitos comerciales, unidos al sector industrial.
- Un buen Plan de Negocio le servirá además para ordenar sus ideas y saber hacia dónde dirige su negocio, es su “carta de navegación”.
- El Plan de Negocio es un elemento indispensable para la búsqueda de capital.
- Nuestra iniciativa se convierte en parte fundamental de las tendencias actuales por consumir alimentos saludables y naturales y que no contengan efectos nocivos sobre la salud.

V. RECOMENDACIONES

- Continuar efectuando investigaciones de como elaborar un plan de negocios para de esta manera incrementar las oportunidades de trabajo en nuestra ciudad y provincia.
- La implementacion de un negocio es una comunidad de union y trabajo, con cuatro elementos básicos: financieros, humanos, económicos y técnicos, el propósito básico de una empresa es la de obtener beneficios para quienes lo conforman.
- Se recomienda tomar muy en cuenta cada una de las partes que constituye una empresa ya que de ello dependera el futuro de todos quienes lo conforman.
- Elaborar un Plan de Negocio le permitirá “entrenarse” para responder las inquietudes que los inversionistas sin duda le formularán.
- El Plan de Negocio es una poderosa herramienta de promoción, siempre que esté bien estructurado.

VI. LITERATURA CITADA.

1. AXEL Jansson 1998 , "Preparación y Evaluación de Proyectos". Universidad de Chile, 1 ed. st. Madrid, España. Edit. Mundi – Prensa. pp 25 - 38, 133.
2. ANSOFF, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages.-México: Editora Trillas, 1993.
3. BRALEY and MYERS. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora Mc. Graw Hill, México 1993.
4. BESENSON M.L y LEVINE d. M (1992). Estadística para administración y economía Conceptos y Aplicaciones2, PRIMERA EDICION , Mc Graw Hill
5. CANALS, J. GARCÍA Pont, C. y BALLARIN, E. Globalización hacia interdependencia.
6. Diccionario enciclopédico 2009 Larousse Editorial, S.L
7. DURAN H, Estrategias y evaluación de Inversiones directas en el exterior./ Juan .J Duran.-Madrid 1990.
8. FAUS, J. Finanzas operativas. Lo que todo directivo debería saber. Biblioteca
9. Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión Primera Edición, 1995.
10. Wikimedia Commons alberga contenido multimedia sobre Ullucus tuberosus.
11. CHAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración México: Editorial Mac Graww Hill, 1986.

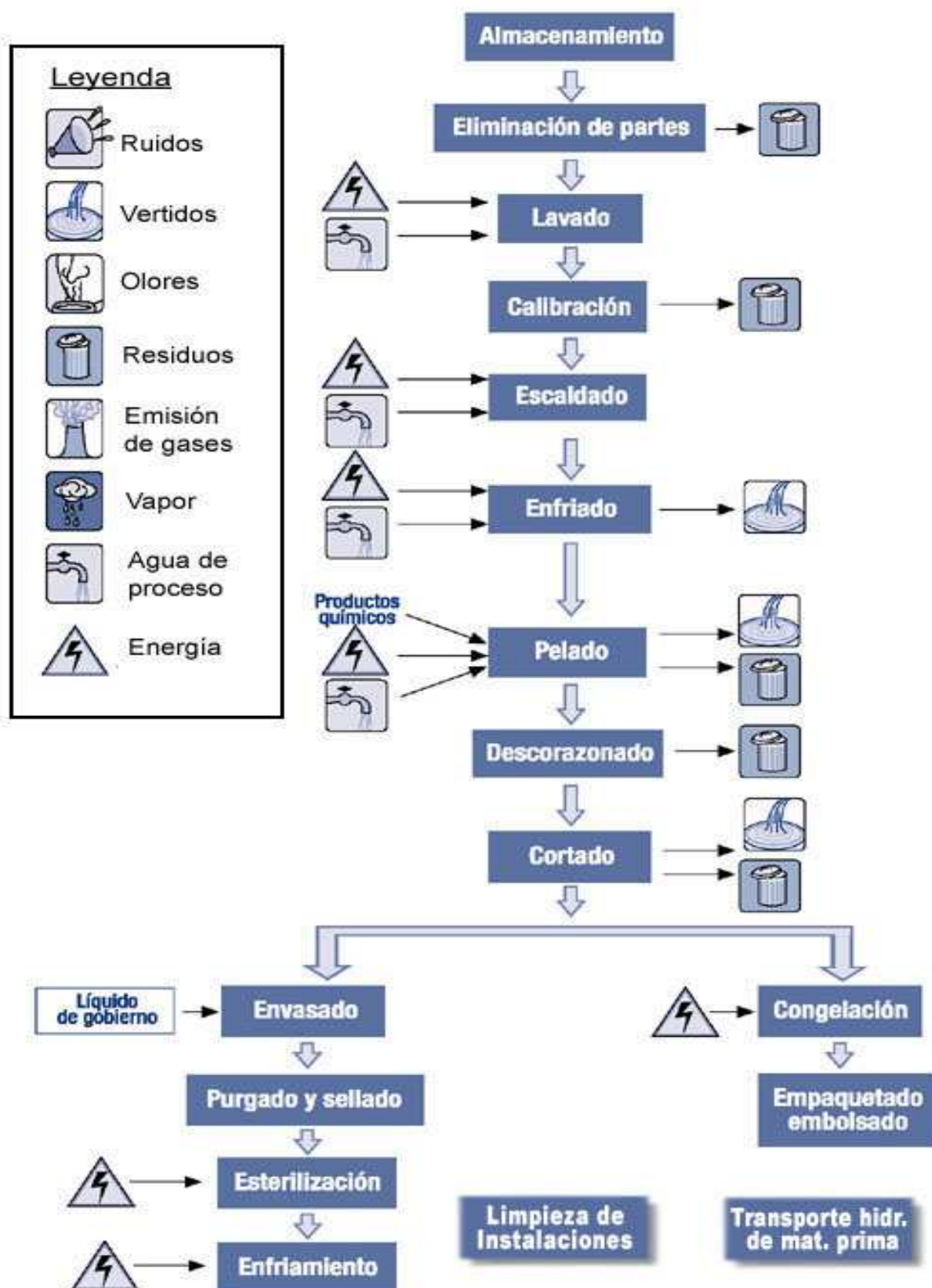
Referencias electrónicas.

1. <http://www.pleneacion.cundinamarca.gov.com/2005/09/12>.

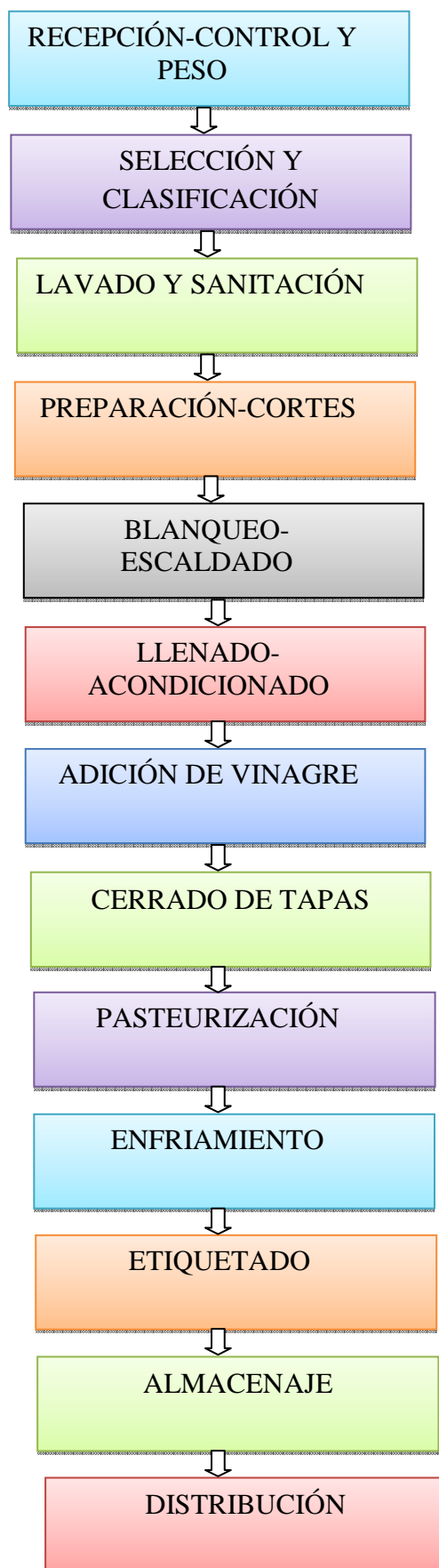
2. <http://autosuficiencia.com>.
3. <http://definicion.de/plan-de-negocios/>.
4. http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Plan_de_negocio&oldid=53121836
5. http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ullucus_tuberosus&oldid=5066109
6. <http://www.consumaseguridad.com/web/es/sociedad/consumo/2004/04/21>.
7. <http://www.crecenegocios.com/>.2009.CategoríaMarketing.
8. <http://www.gastronomiaycia.com/2008/07/11/conservas-y-semiconservas/>.
9. <http://www.historiacocina.com/historia/articulos/conservas.html>.
10. <http://www.jardinyplantas.com/plantas/plantas-alimenticias.html>.
11. <http://www.monografias.com/trabajos11/biodiec/biodiec.shtml>.
12. <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>.

ANEXOS

Anexo 1. DIAGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACION DE UNA CONSERVA.



Anexo 2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESAMIENTO DE CONSERVAS.



CONCEPTO	REMUN/ MENSUAL	PROM/ MENSUAL	UTILIZADO	TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA				
Administrador				
Secretaria				
MANO DE OBRA INDIRECTA				
Técnico Producción				
Chofer				
Trabajador				
Mecánico				
MATERIALES DIRECTOS				
Plantas alimenticias				
MATERIALES INDIRECTOS				
Acido láctico				
Vinagre				
Acido cítrico				

Anexo 3. COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Frascos.

GASTOS GENERALES DE FABRICACION

Energía Eléctrica Kw.

Agua

Depreciación(Maquina, equipo)

Depreciación Infraestructura

Transporte

Diesel

Gasolina

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Suministros de Oficina

GASTOS DE VENTAS

Suministros de Oficina

Publicidad

Depreciación

COSTO TOTAL

UTILIDAD (10%)

COSTO POR CONSERVA

Fuente: Weston and Brigham. (1994).

Anexo 4. Inversión Mensual

DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL	TOTAL
Sueldos y Salarios		
Materia Prima		
Plantas alimenticias		
Servicios Básicos		
Luz Eléctrica		
Agua Potable		
Útiles de Limpieza		
Material y Útiles de Aseo		
Mantenimiento Infraestructura		
Mantenimiento Maquinaria		
Publicidad y Propaganda		
Publicidad		
Promociones		
Otros Imprevistos		
Anuncios		
Capacitación al Personal		
Otros		
TOTAL...		

Fuente: Weston and Brigham. (1994).

Anexo 5. INVERSIÓN TOTAL

DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL	TOTAL
Activos Fijos		
Activo Diferido		
Capital de Operación		
INVERSIÓN TOTAL...		

Fuente:
Weston
and
Brigham.
(1994).

Anexo 6. COSTOS FIJOS

Costo Fijo Unitario	Producción Mensual	Costo Fijo Mensual	Costo Fijo Anual
------------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Fuente: Weston and Brigham. (1994).

Anexo 7. COSTOS VARIABLES

Costo Variable Unitario	Producción Mensual	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
-------------------------------	-----------------------	------------------------------	-------------------------

Fuente: Weston and Brigham. (1994).

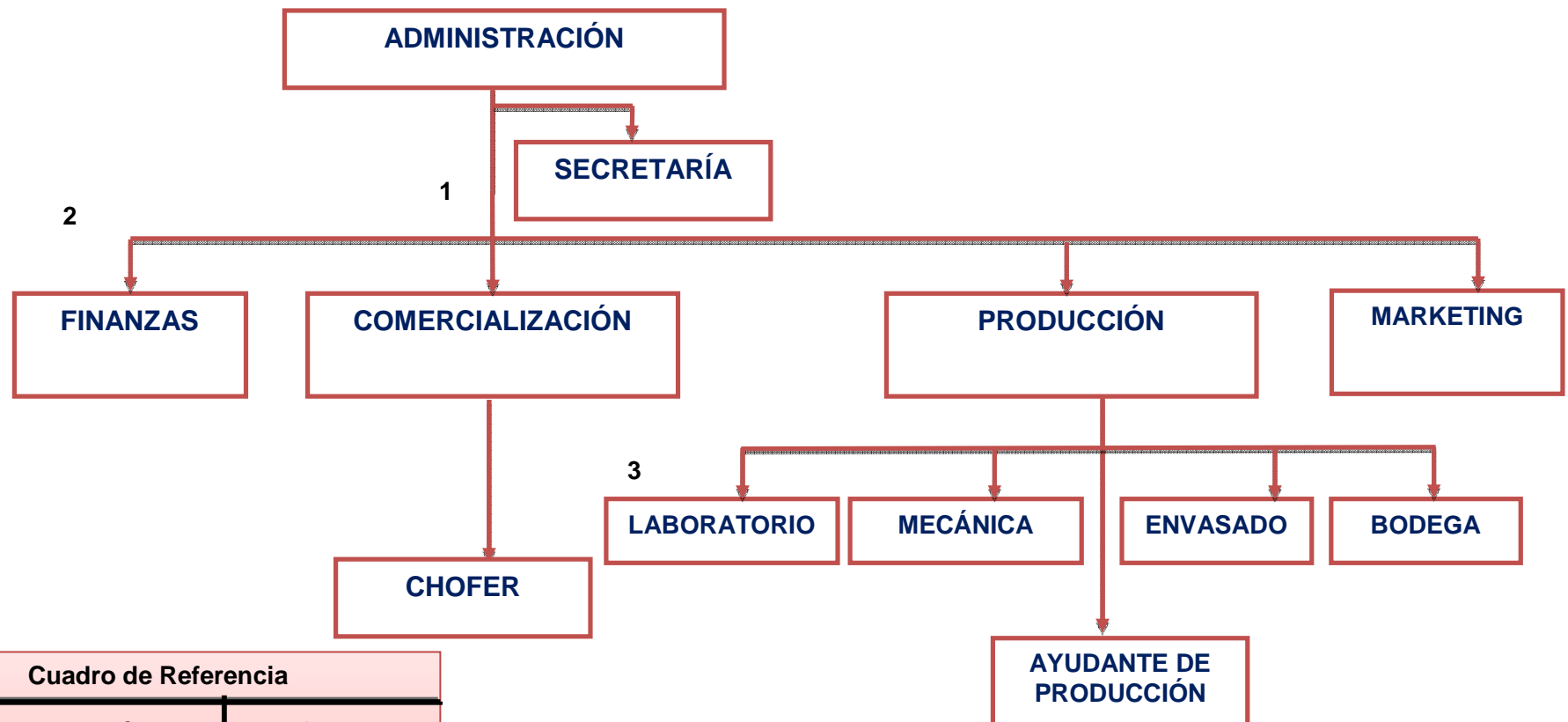
Anexo 8. MUEBLES Y ENSERES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	P / UNITARIO	P/TOTAL	TOTAL
COMERCIALIZACION /RECEPCION				
Escritorio				
Silla giratoria				
Archivador				
Sillas plásticas				
Imprevistos (10%)				
SECRETARIA				
Escritorio				
Archivador				
Papelera 2 pisos				
ADMINISTRACION				
Escritorio				
Archivador				
Mesa de sesiones				
Sillas				
LABORATORIO TECNICO				
Escritorio				
Archivador				
Silla giratoria				
FINANZAS				
Escritorio				
Archivador				
Papelera 2 pisos				
PRODUCCION				
Perchas				
Gavetas				
TOTAL....				

Anexo 9. PLAN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
(-) Devolución en Ventas					
(-) Descuento en Ventas					
(=) Ventas Netas..					
(-) Costo de Ventas					
(=) Utilidad Bruta en Ventas					
(-) Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas					
Publicidad					
Promociones					
Sueldos y Salarios					
Depreciaciones					
Suministros de Oficina					
Gastos de Administración					
Sueldos y Salarios					
Servicios Básicos					
Mantenimiento Infraestructura					
Suministros de Oficina					
Depreciaciones					
(=)Utilidad Operacional					
(-)15% Participación trabaj.					
(-)25% Impuesto a la Renta					
(-)10% Reserva Legal					
(=) Util. Neta del Ejercicio...					

Anexo 10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA EMPRESA DE CONSERVAS.



Cuadro de Referencia	
Nivel Jerarquía	Clave
1. Nivel Directivo	I
2. Nivel Asesor	—
3. Nivel Auxiliar	└

Anexo 11. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA EMPRESA DE CONSERVAS.

